

**Be the Best,
Be the One**

2017

全てのステークホルダーの皆様へ



代表取締役
社長執行役員 CEO
中村 邦晴

「前へ」

次の50年、100年に向けて、今、前進すること

住友商事グループは、世の中の変化を先取りし、
自らの強みを活かして社会課題を解決していくことにより、
社会とともに持続的に成長していく企業グループを目指します。

Be the Best, Be the One 2017の進捗



私は2012年に社長に就任して以来、常に「住友商事グループを50年、100年、さらには永遠に続く会社になりたい」と考えてきました。そして100年先まで住友商事グループが成長していくための一つのマイルストーンとして、創立100周年に当たる2019年度に一段高い利益成長を目指すことにしました。

2014年度、2015年度には大型減損損失を余儀なくされましたが、現在、当社は3カ年の中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017 (BBBO2017)」の下で、収益力の強化と成長軌道への復帰を目指し、経営改革と成長戦略に取り組んでいます。スタートから2年が過ぎ、回復の手応えも感じています。「稼ぐ力の強化」のための取り

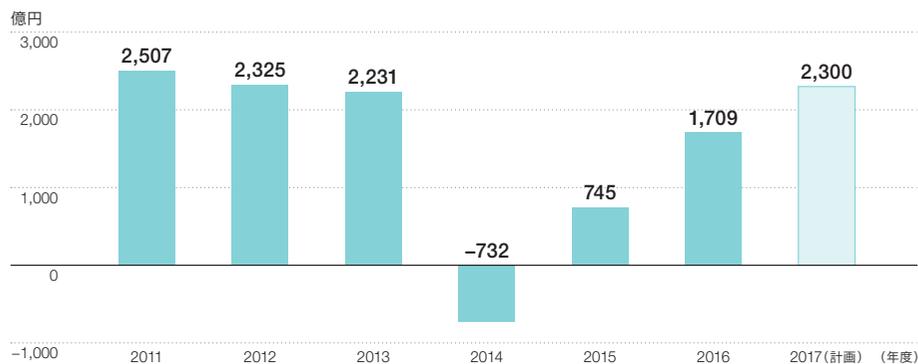
組みが奏功して基礎収益*は増加しつつあり、2016年度の連結純利益は目標の1,300億円を上回る1,709億円となりました。2017年度は連結純利益の目標を2,300億円としており、以前の成長軌道へ着実に近づいています（詳細は▶P.18 CFOメッセージをご参照ください）。

依然として、苦戦を強いられているビジネスもあります。鋼管事業やマダガスカルのアムバトビーニッケルプロジェクトはマーケットの低迷により本来の収益力を発揮できていないとは言えません。しかし、これらの事業には、将来の回復、成長を期待できる競争力、潜在力があると考えています。

BBBO2017では足元の利益水準を回復することだけでなく、持続的な成長のために収益の柱を太くすること、さらに、新たな柱を打ち立てることも追求しています。2016年度には、戦略的な観点からインドネシアの銅金鉱山権益や国内のe-コマース事業を売却して財務健全性を確保しつつ、米国のオフィスビルを取得し、アイルランドの青果物生産・卸売企業Fyffes plc (Fyffes) を買収しました。2017年度も当社が強みを有する分野で投資を行っていきます。これらの投資から満足できる果実が得られるのは少し先のこともかもしれません。しかし、それらの成否は、投資の成功確度を向上させるためにBBBO2017で進めてきた取り組みの成果を計るものであり、グループ一丸となって成功に導きたいと考えています。

* 基礎収益＝（売上総利益＋販売費及び一般管理費（除く貸倒引当金繰入額）＋利息収支＋受取配当金）×（1－税率）＋持分法による投資損益

▶ 連結純利益



「住友商事らしさ」と Be the Best, Be the One

当社が以前の成長軌道への復帰を確実なものとし、一段高い水準の利益成長を追求するために、私が最も大切にしたいことは「住友商事らしさ」です。それは、お取引先の皆様、ステークホルダーの皆様に対して、情熱を惜しむことなく、一所懸命に、誠実に向き合う姿勢です。

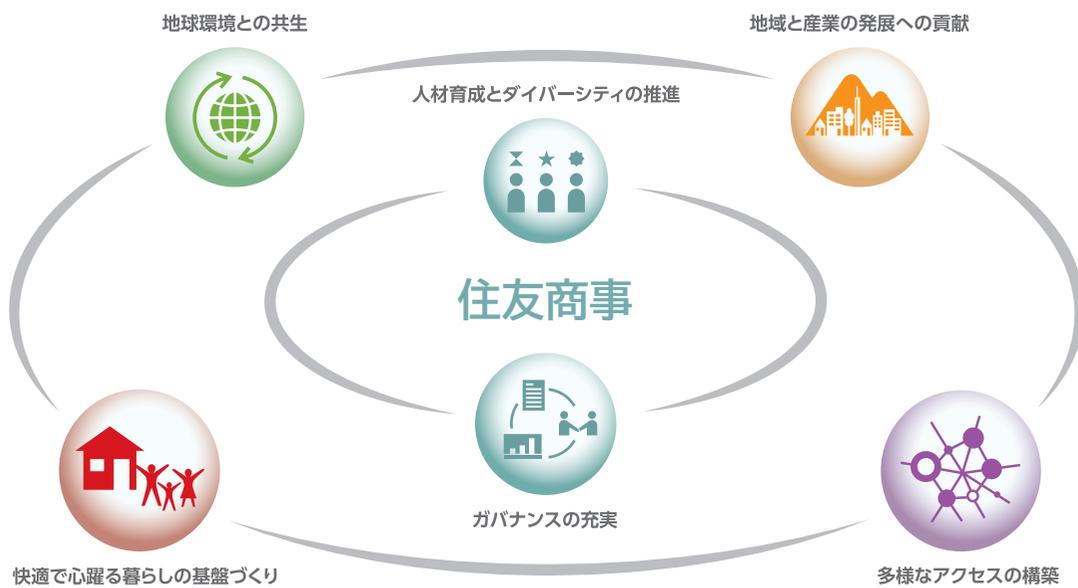
「住友の事業精神」や「住友商事グループの経営理念」には「信用を重んじ確実を旨とする」ことが謳われています。私たちはこれを体現すべく、お取引先の皆様、そして一緒に仕事をする仲間と誠実であろうとしてきました。

このような私たちの姿勢は広く社会に対するものでもあります。「住友の事業精神」を表す言葉の一つに「自利利他公私一如（住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならない）」があります。私たちは、先達にならい、自らの利益を追求するだけでなく、社会に役立つ会社、社会に貢献できる会社、社会に尊敬される会社を目指しています。その目

指す姿こそが、Be the Best, Be the Oneのthe Bestであり、the Oneなのです。そして、この目標を追求していくことが、住友商事グループの持続的な成長につながると信じています。

2017年4月、当社は「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）」を選びました（詳細は▶P.10 住友商事グループのマテリアリティをご参照ください）。このマテリアリティは、広く社会に貢献する企業でありたいという当社の経営理念を具体的に表現したものであると同時に、実際の事業活動を遂行している個々の担当者の想いを集約したものでもあります。当社グループの多様なビジネスには共通の目標があります。マテリアリティについての対話を通して、さまざまなビジネスの根底にある私たちの想いについて、社外のステークホルダーの皆様や住友商事グループの仲間とさらに深く共有したいと思っています。

▶ 社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）



経営基盤の強化

社会課題を解決する取り組みを続け、より高い水準の価値創造を追求するには、その活動を支えうる経営基盤が必要です。

商社にとっては「人が全て」であり、当社が一段高い成長を目指すためには人材を育成し、その活躍を推進していかなければなりません。人が力を発揮するのは、夢を持ち、自ら考え、自発的に動くときです。私は、住友商事グループ全体を、夢に溢れ、夢に向かって邁進する集団にし、その力で当社の成長軌道を一段押し上げたいと思っています。そのために、当社は、性別、年齢、国籍を問わず、仕事を通してさまざまな人とつながる機会、自分自身で考える機会に満ち、仕事を通じて達成感を感じられる環境、そして、一人一人が能力を最大限に発揮できる環境を整えていきます（詳細は ▶P.42 [人材マネジメント](#) をご参照ください）。

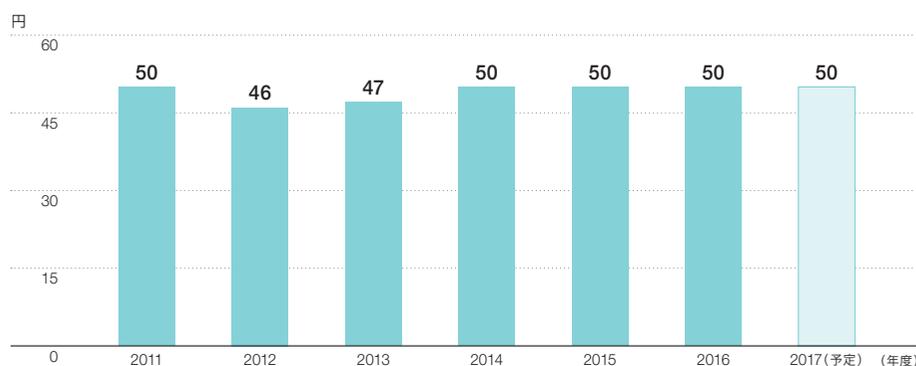
また、社会が求めるモノやサービス、そして当社に期待される機能が急速に変化する時代には、自らの目指す方向が時代の変化に沿ったものであるか客観的に把握しなければなりません。この点で、取締役会には、内輪の論理に陥ることのない、多角的な視点が求められています。当社は社内取締役、社外取締役双方の知識と経験を最大限に活かせるよう、取締役会の活性化に向けた試みを続けています。2017年は取締役会の構成を見直し、社内取締役の人数を減らしました。お互い声が届く距離で率直な議論ができる場を整え、これまで以上に取締役会の議論に社外取締役の声を取り込み、その実効性を高めていきます（詳細は ▶P.30 [特集2：社長×社外取締役対談](#) をご参照ください）。

株主の皆様への還元

当社は、株主の皆様とも長期的に安定した関係を築きたいと考えており、中長期的な利益成長を源泉として、長期にわたり、安定した配当をお支払いできるように努めています。このような考えから、BBBO2017期間中は業績の低迷にもかかわらず、1株当たり50円の年間配当を維持して

きました。2017年度もBBBO2017で掲げた配当方針に基づいて年間配当金は50円とする予定ですが、少しでも早い時期に一段高い利益水準を達成し、株主の皆様のご期待に応えられるよう努めていきます。

▶ 1株当たり年間配当金



経営者としての想い

私は「住友商事グループを50年、100年、さらには永遠に続く会社になりたい」と考えています。この想いの根底には、若い頃の一つの経験があります。私は30年近く自動車ビジネスに携わりましたが、その中でイタリア車の輸入を担当したことがあります。設立されたばかりの事業会社で自ら販売の最前線にも立ちましたが、結局、その会社を清算せざるを得なくなりました。一緒に働いていた社員には手を尽くして新しい職場を紹介しました。しかし、彼らはその新しい職場を離れ、輸入車の世界に戻っていきました。彼らは輸入車が好きだったのです。その時、私は、企業は人が夢をかなえようとする場所であること、そうであ

ればこそ、人の夢を奪うことのないように企業は存続しなければならぬということを思い知らされました。

企業の存続ということに思いをめぐらすとき、住友の400年の歴史は一段の重みを持って感じられます。そして、住友の事業精神を常に意識することで培われてきた「住友商事らしさ」の価値を改めて認識するのです。

私は、この「住友商事らしさ」を大切にしながら、社会とともに成長していくことこそが、私たちの先達が示してくれた、そして私たちに最もふさわしい道であると確信しています。

「前へ」。100年先を見据えた一歩を

私たちは、このような想いを持って、「稼ぐ力」を強化し、経営基盤を強化するための足元の取り組みを着実に進めていきます。私は、その中で、BBBO2017で掲げた経営改革と成長戦略を実際の成果に結び付けることが、自身の果たすべき責務であると考えています。2017年度はBBBO2017の最終年度として、これまでに計画したことを着実に実行して、成長軌道への復帰を果たし、そして一段高い成長軌道へのスタート地点に立てるように努めていきます。皆様には一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2017年7月
代表取締役
社長執行役員 CEO

中村邦晴



目次

CONTENTS

当社グループは「常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献する」ことを目指すべき企業像として掲げ、事業活動を行っています。本統合報告書では、当社グループが社会とともに持続的な成長を目指すための価値創造ストーリーについて、ご説明します。

VISION

MISSION

経営理念

住友の成り立ち、当社の1919年の創業からの歩み、そして現在に至るまで、何を指して、どのように企業活動に取り組んでいるのか、当社グループの経営理念をご説明します。

MATERIAL ISSUES

社会とともに持続的に成長するために

社会に存在するさまざまな課題。当社グループが自らの強みを活かし、優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）と、その特定プロセスや今後の取り組みなどをご紹介します。

MANAGEMENT STRATEGY

成長戦略と進捗

持続的成長に向けた中期経営計画。2015年度からスタートした「Be the Best, Be the One 2017」の概要と、これまでの2年間の振り返りをご紹介します。

APPROACH

価値創造に向けた取り組み

ビジネスを通じて社会に対して価値を提供すること。そしてそのために何をすべきか。具体的な事例を通して当社の価値創造の取り組みをご紹介します。

GROWTH FOUNDATION

事業活動を支える基盤

当社の事業を支える基盤である、ガバナンス・内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス・人材マネジメント・CSR推進活動の観点から、価値創造体制をご説明します。

BUSINESS ACTIVITIES

セグメント別事業概況

各事業部門における概況や成長戦略、2016年度の取り組みや注目プロジェクトについてご紹介するとともに、海外広域4極の総支配人・総代表、国内担当役員からのメッセージを掲載しています。

CORPORATE INFORMATION

企業情報

- 1 社長メッセージ：
全てのステークホルダーの皆様へ



- 8 住友商事グループの経営理念・行動指針
9 住友商事グループのサステナビリティ

- 10 住友商事グループのマテリアリティ
10 CSOメッセージ：持続的成長に向けたESG経営の実践
11 社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）

- 16 中期経営計画「BBBO2017」の推進
18 CFOメッセージ：中期経営計画最終年度を迎えて
22 財務ハイライト／ESGハイライト



- 24 特集1
ミャンマーにおける
価値創造の取り組み
—情報通信サービスを通じて
経済発展に貢献する



- 30 特集2
社長×社外取締役対談
—持続的な成長に向けて、
ガバナンスを充実させていく

- 34 コーポレートガバナンス体制
38 内部統制
40 リスクマネジメント
41 コンプライアンス
42 人材マネジメント
46 CSR推進活動



- 50
金属



- 58
環境・インフラ



- 66
資源・化学品



- 54
輸送機・建機



- 62
メディア・生活関連

- 70 海外総支配人・総代表／
国内担当役員からのメッセージ

- 72 役員一覧
75 組織図
76 グローバルネットワーク
78 沿革
80 主要財務指標サマリー
82 会社概要／株式情報
84 IR活動
85 編集方針

...ing and Metallurgy.
 Although, no doubt, there are many fully operated upon by the heirs of our I...
 low in a large measure owing to the nat...
 most praiseworthy and beneficial, and (2...
 It is in honor of the two hundred sketch of the history of our industry; an

住友商事グループの経営理念・行動指針

目指すべき企業像

私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

経営理念

- ▶ 企業使命 — 健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。
- ▶ 経営姿勢 — 人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。
- ▶ 企業文化 — 活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

行動指針

- ▶ 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- ▶ 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- ▶ 透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- ▶ 地球環境の保全に十分配慮する。
- ▶ 良き企業市民として社会に貢献する。
- ▶ 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- ▶ 明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

沿革

1600年代

住友の成り立ち

住友の歴史は、京都に書林と薬舗を開いたことに始まる。その後、1691年に幕府の許可を得て別子（べっし）銅山を開坑。283年間にわたり銅を生産し続け、住友の事業の根幹を築く。

1919年

創業

当社のルーツは、1919年12月に住友本社が中心となって設立された大阪北港株式会社。大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発などを行い、不動産経営に当たっていた。

1945年

商事部門への進出

1945年、日本建設産業株式会社と改称し、新たに商事部門への進出を図る。以後、事業活動の重点を商事部門に置き、取扱品目ならびに取引分野の拡大に努める。

1952年

住友商事株式会社へ改称

社名を「住友商事株式会社」に改称。

owing to the progress of civilization, and the consequent adoption, at the Copper Mines of Iseki from Foreign Countries, of their newest and most superior methods of Mining many mines in various parts of our country that have been doing good work for long periods, yet, the fact that the Copper Mines of Besshi have been owned and successfully worked by one family for two hundred years without once changing hands, is, we venture to think, almost unique; and, though it is quite clear that this long continuous prosperity has been due to the natural mineral wealth of our mines: yet I must be allowed to congratulate myself upon the facts, (1) that the foresight, diligence and perseverance of my ancestors were the cause of this glorious reign of Meiji has enabled me to make their good work so much more perfect.

On the hundredth anniversary of the working of the Copper Mines of Besshi, which I am now intending shortly to celebrate, that I have taken the liberty of giving you this short notice; and, in doing so, I beg of you a continuation of your patronage.

1st. September, 23rd. year of Meiji.

KICHIZAEMON, SUMITOMO,
20th. Descendant of the Family of Sumitomo.

住友商事グループのサステナビリティ

住友商事グループのサステナビリティとは、企業活動を通じて常に社会課題に真摯に取り組み、社会とともに持続的に成長することと考えています。グローバルに幅広い分野で事業を展開している当社グループは、社会との無数の接点において社会課題をより一層意識し、事業活動を通じて社会課題の解決に積極的に取り組むのみならず、環境の保全、人権への配慮、コンプライアンスの遵守をはじめ、企業に求められる社会的責任を果たすとともに、社会貢献活動に取り組んでいます。

住友商事グループの根底には、住友の400年にわたる発展の基盤となった住友の事業精神が流れており、「自利利他公私一如（じりりたこうしいちによ）」（自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するべき）の精神を大切にしてきました。こうした住友の事業精神や、住友商事グループの経営理念の実践を通じて企業使命を果たすことは、当社グループのサステナビリティ推進そのものです。

当社グループはこれからも、社会の変化を先取りして新たな価値の創造に挑戦し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループとして成長していきます。

2001年

本社を東京に一元化

大阪本社および東京本社の名称を廃止し、本社機能を東京に一元化した上で、東京都中央区の晴海トリトンスクエアに本社を移転。

2015年

中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」を策定

「グループ一丸となって課題を克服し、『目指す姿』実現への道筋をつける」をテーマに、3カ年の中期経営計画を策定。

2019年 創立100周年

詳細は ▶ P.78 沿革をご参照ください。

(写真提供 / 住友史料館)

住友商事グループのマテリアリティ

CSOメッセージ



持続的成長に向けた ESG*1経営の実践

マテリアリティを経営の根幹に据えることで、
持続可能な社会の実現により一層貢献するとともに、
当社グループの企業価値を向上させ続けます。

代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門 企画担当役員 CSO・CIO

田淵 正朗

当社グループの成長は、社会の成長なくして為し得ません。

私たちはこれまでも、グローバルに幅広い産業分野で事業活動を展開し、多数の社会課題を解決してきました。その根底に流れるのが、住友の400年にわたる持続的発展の基盤となった住友の事業精神です。この事業精神の一つに「自利利他公私一如*2」があり、新たな価値を創造し広く社会に貢献し続けたい、という当社グループの経営理念に受け継がれています。

昨今では、企業がESGなどの非財務情報を踏まえた成長戦略を通じて、社会が抱える課題にどう対応していくかという姿勢が改めて問われています。そのような環境下、当社グループは2017年4月、事業活動と社会のつながりを明確に示す「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」を特定しました。特定に当たっては、私自身、社外取締役や国際機関、機関投資家の皆様などとの意見交換を行ってきましたが、幅広い分野でさまざまな機能を発揮している当社の社会課題に対する取り組みには、大きな期待が寄せられました。

マテリアリティは、企業としての社会的責任を果たすだけのものではなく、当社が成長する原動力です。今回選り取ったマテリアリティを、中長期的な経営戦略や個々の事業の取り組みの根幹に据え、持続可能な社会の実現により一層貢献していきます。私自身も、取締役として、そしてCSOとして、機会とリスクのバランスを意識しながら、先頭に立ってこの取り組みをリードしていきたいと思えます。

社会における当社の存在意義として、どのような企業となり、どのような事業を行っていくべきかというマテリアリティは、不変のものではありません。ステークホルダーの皆様との対話を深化させるとともに、時代の要請を、事業を通じて手触りで感じ取り、マテリアリティを柔軟に見直していきます。多様化するニーズ、環境問題など、あらゆる社会の変化を先取りし、自らの強みを活かし価値を提供すること。これこそが当社グループの事業機会であり、次の100年を見据えた持続的な企業価値向上のための道筋であると確信しています。

*1 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字をとったもので、企業が長期持続的に成長する上で、欠かせない経営上の観点。

*2 「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならない」という考え。

社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）

グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係とビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現するという企業使命を果たすことで、当社の成長と社会課題の解決を両立していきます。



地球環境との共生

循環型社会の形成と気候変動の緩和を目指し、資源の有効利用や再生可能エネルギーの安定供給に向けた仕組みづくりに取り組むことで、地球環境と共生した成長を実現します。



地域と産業の発展への貢献

さまざまな国や地域の人々のニーズに応じてモノやサービスを安定的に調達・供給し、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出します。



快適で心躍る暮らしの基盤づくり

毎日の生活に必要なモノやサービスを提供してより便利で快適な暮らしを実現するとともに、質の高い暮らしへのニーズにも応えていくことで、全ての人々の心と体の健康を支えます。



多様なアクセスの構築

人・モノが安全かつ効率的に行き交うモビリティを高め、情報・資金をつなぐネットワークを拡大することで、多様なアクセスを構築し、新たな価値が生まれる可能性を広げます。

上記の課題を解決するための基盤として、人間尊重や信用・確実といった経営姿勢と、活力に溢れ革新を生み出す企業風土のたゆまぬ維持向上に努めています。



人材育成とダイバーシティの推進

多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組めます。



ガバナンスの充実

透明性を確保しつつ、持続的な成長に向けた戦略の立案・実行およびその適切な監督を充実させることで、経営の効率性を向上し、健全性を維持します。

取り組み事例



再生可能エネルギー事業

風力発電や太陽光発電などの再生可能エネルギー事業を国内外で積極的に展開し、環境に配慮した安全・安定的なエネルギー供給を進めています。



木材資源事業

ロシア極東における総合林産事業では、親木を残すことで種子が育つ環境を維持するリボンカッティング方式を採用し、持続可能な森林経営に取り組んでいます。



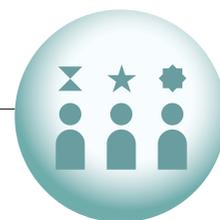
リユース蓄電池プロジェクト

電気自動車の蓄電池を再利用し、自然条件によって発電量が変化する再生可能エネルギーの出力を安定化することで、再生可能エネルギーの導入拡大に貢献しています。

人材育成とダイバーシティの推進

住友の事業精神を体感する別子銅山での研修や、海外現地採用社員向け研修、女性の活躍推進など各種施策を通じて、グローバルに活躍できる資質と意欲を持った人材の育成とダイバーシティを推進しています。

地球環境との共生



人材育成とダイバーシティの推進



快適で心躍る暮らしの基盤づくり



ケーブルテレビ事業

全国528万世帯に90チャンネル以上のテレビやインターネット接続サービスなどを提供する日本最大のケーブルテレビ事業を通じて、人々の生活全般を彩っています。



自動車・二輪車ファイナンス事業

主に新興国において、従来自動車・二輪車が購入できない所得層にもそれらの購入を支援する融資事業を行うことで、人々の生活を飛躍的に向上させています。



農薬・肥料事業

自社の販売網を通じた農薬や肥料などの農業資材の供給や、適正使用法の啓発活動などにより、食糧の安定供給と環境負荷の小さい農業生産に貢献しています。



エネルギーの安定供給事業

鋼管ビジネスでは、優れた品質と高い技術力を生かした鋼管・周辺機材を全世界に供給することで、エネルギーの安定供給に貢献し、産業の基盤を支えています。



工業団地事業

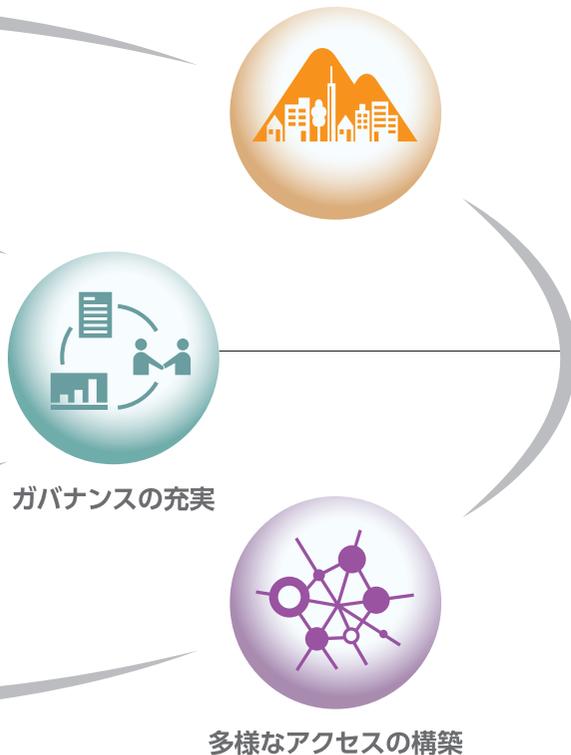
アジアでの日系企業のモノづくりを支えるとともに、現地での雇用創出、人材育成、周辺環境の整備などを通じ、地域の産業振興と経済発展に貢献しています。



資源開発事業

資源の安定供給と同時に所在国の人材育成や産業・生活インフラ整備などの地域振興にも取り組み、環境保全と持続的な発展に貢献しています。

地域と産業の発展への貢献



コーポレートガバナンスの充実

中期経営計画で掲げた「経営改革の推進」を実行し、取締役会のモニタリング機能の強化と取締役会の実効性のさらなる向上に向けた継続的な取り組みを通じて、コーポレートガバナンスの充実を図っています。



航空機リース事業

人・モノの移動を支える航空機産業において、航空機のリース事業を通じて機体の安全かつ適切な管理を支え、世界の国々をより近くにつなげています。



携帯電話キャリア事業

ミャンマーの携帯通信事業では、日本品質のサービス提供により、同国の携帯電話普及率の急増に貢献し、多様なアクセスを生むネットワークを創出しています。



交通網構築を支える事業

長尺レール船を整備することで、従来は6分割で運んでいた150メートル長の鉄道用レール輸送を可能にし、線路網の早期拡充・保守作業の軽減に貢献しています。

特定プロセス

当社内に組織横断的なタスクフォースを設置し、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を踏まえ、「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」を特定しました。

調査

- ▶ 国連が2015年に採択した「SDGs*1」や「IIRCの国際統合報告フレームワーク*2」などの国際的なガイドラインを参照するとともに、機関投資家や有識者との意見交換も実施し、社会とともに持続的に成長するための重要な課題を当社として特定する方法を検討しました。

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

当社ビジネスと社会課題の整理、重要課題の抽出

- ▶ 社会課題を網羅的に包含していると考えられるSDGsを基に、社内各営業部署が現在、事業を通じて解決している社会課題と、今後、事業を通じて解決していきたい社会課題を整理しました。
- ▶ 住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を踏まえて、上記の整理を参照しつつ、現在の自らの強みと将来果たすべき役割について考慮した上で、当社が特に重要と捉え、解決に向け優先的に取り組む社会課題、およびその解決のために必要となる当社自身の課題を抽出しました。

社内外ステークホルダーとの意見交換

- ▶ 国際機関や機関投資家などの外部有識者と意見交換を行うとともに、社内アンケートによる全役職員からの意見収集なども実施することで、社内外ステークホルダーが当社の企業活動に寄せる関心や期待を把握することに努め、抽出した課題をどのように整理・言語化すべきか議論を重ねました。

特定

- ▶ 抽出された課題および当社グループにおけるその位置付けについてCSR委員会で議論を行い、経営会議および取締役会での審議および決議を経て「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」を特定しました。

*1 Sustainable Development Goalsの略。2030年までの世界規模の課題が盛り込まれた17の目標。2015年に国連サミットで全ての加盟国(193か国)により採択された。

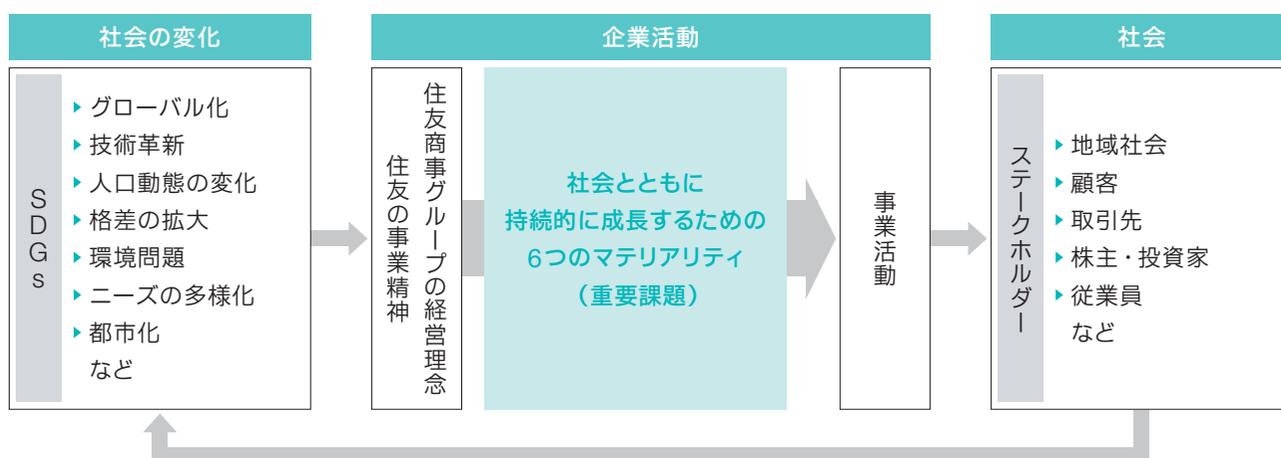
*2 IIRC(国際統合報告評議会)が公表した、長期にわたる価値創造能力を説明する重要な情報(財務/非財務)を明瞭・簡潔かつ比較可能な形式で表す企業報告を進化させるための枠組み。

今後の取り組み

「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」を、事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおける重要な要素と位置付け、事業活動を通じて課題を解決することで持続的な成長を図っていきます。

それと同時にステークホルダーとの対話を深化させることを通じて、社会が当社に寄せる期待や当社の強みをより深く捉えることに継続して取り組み、社会の変化に応じて柔軟にマテリアリティ(重要課題)そのものも見直していきます。

▶ マテリアリティ(重要課題)の位置付け



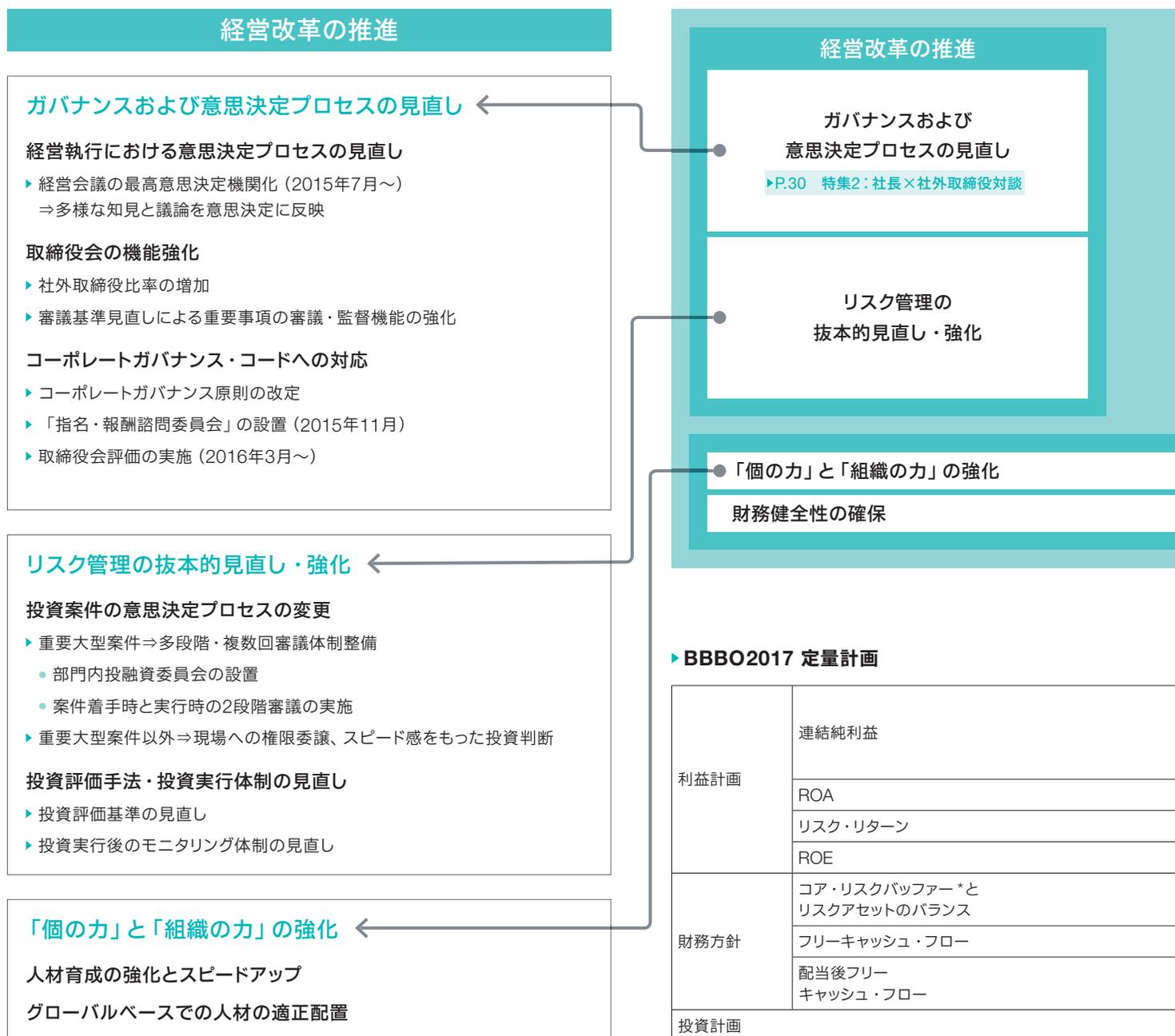
企業活動を支える原則・方針

当社は国際行動規範を尊重するとともに、以下の原則・方針を定めています。これらを遵守しつつ、「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」の解決に取り組んでいきます。

<p>環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 環境方針 ▶ ISO14001マネジメントシステム認証 	<p>社会</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 人材マネジメント方針 ▶ ワーク・ライフ・マネジメント基本理念・活動指針 ▶ サプライチェーンCSR行動指針 ▶ 国連グローバルコンパクト10原則の支持 ▶ 社会貢献活動の基本的な考え方 	<p>ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ コーポレートガバナンス原則 ▶ コンプライアンス指針 ▶ リスクマネジメントの基本方針 ▶ 情報開示方針 ▶ プライバシー・ポリシー ▶ 贈賄防止指針
---	--	--

中期経営計画「BBBO2017」の推進

当社は、中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017 (BBBO2017)」において、当社のビジネスを取り巻く諸環境の変化や、2014年度に発生した大型減損損失などで顕在化した経営課題を踏まえ、グループ一丸となって課題を克服し、「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」実現への道筋をつけることをテーマに、経営改革の推進、成長戦略の推進、「個の力」と「組織の力」の強化、財務健全性の確保に取り組んでいます。



*「コア・リスクバッファ」とは、「資本金」「剰余金」および「在外営業活動体の換算差額」の和から「自己株式」を差し引いて得られる数値。

成長戦略の推進

全社成長戦略

当社が強みを有する自動車・輸送関連、生活・情報産業、社会インフラ基盤の3つの分野を中心に注力

組織間連携の推進

成長ポテンシャルの高い分野・地域において、全社プロジェクトとして取り組む体制を強化（エネルギー周辺分野／自動車製造分野／IoT・AI関連分野など）

資源・エネルギー上流ビジネスの取り組み

マダガスカルニッケル事業／チリ銅・モリブデン事業の収益化に引き続き注力

既存事業の継続的なコスト削減による収益力の強化

競争力が相対的に低下した資産の売却

▶ポートフォリオの最適化

ケイパビリティ強化や戦略構築・投資意思決定の質の向上を図る諸施策を実行

成長戦略の推進

各組織の
成長戦略の推進

全社成長戦略の
推進

▶P.24 特集1：
ミャンマーにおける
価値創造の取り組み

既存ビジネスの
収益性向上
ビジネスの
新陳代謝の継続

資源・エネルギー
上流ビジネスの
取り組み方針の
見直し

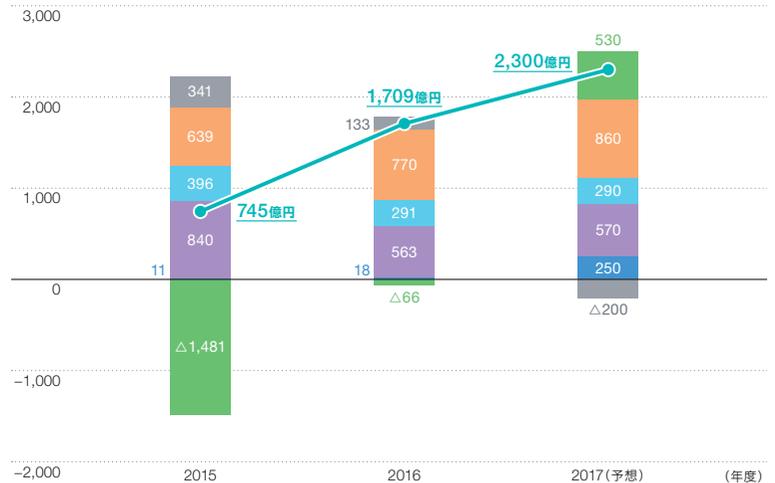
▶P.18 CFOメッセージ

▶P.42 人材マネジメント

▶P.18 CFOメッセージ

▶セグメント別連結純利益（グローバルベース）

億円



年度/期間	当初計画 (2015年5月)	修正計画 (2017年5月)
2015年度	2,300億円	745億円(実績)
2016年度	—	1,709億円(実績)
2017年度	3,000億円以上	2,300億円
2017年度	3.0%以上	2.5%以上
2017年度	10.0%以上	9.0%以上
2017年度	10.0%程度	9.0%程度
2017年度末までに	バランス回復	バランス回復
3年合計	2,000億円	7,000億円
3年合計	黒字確保	5,000億円
3年合計	1兆2,000億円	1兆円

CFOメッセージ



中期経営計画最終年度を迎えて

BBBO2017で掲げた目標を着実に達成し、財務健全性の確保、さらなる成長に向けた経営基盤の構築を目指します。

代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門 財務・経理・リスクマネジメント担当役員 CFO

高畑 恒一

BBBO2017の2年目に当たる2016年度の連結純利益は1,709億円、基礎収益は2,267億円といずれも期初計画を上回る実績となりました。資源価格の上昇などの外部要因もありますが、着実に当社の収益力は回復しています。2017年度の連結純利益は2,300億円、基礎収益は2,600億円と、ともに増益を計画しています。

キャッシュ・フロー計画では、3年間で配当後フリーキャッシュ・フローを5,000億円確保し、有利子負債を返済する計画とし、財務体質改善を図っています。この2年間で約5,500億円の配当後フリーキャッシュ・フローを確保しました。当社は、事業活動や資産の入替などで創出したキャッシュを原資として投資と配当を行うこととしており、事業部門においても同規律が浸透しています。将来の持続的な成長のために、BBBO2017では3年間で約1兆円の投融資を計画しており、2年間で約6,100億円の投融資を実行しました。個々のビジネスの状況や外部環境に加え、当社の強みを活かし、事業を成長させられるのか、という観点などを踏まえ、優良案件の選定を行い、投融資を実行していきます。

また、当社の経営の根幹である「コア・リスクバッファーとリスクアセットのバランス*」の回復に取り組んでいます。BBBO2017開始時点（2014年度末）では約1,400億円のギャップがあり、2016年度末においてもリスクアセット

が超過した状態ですが、この2年間で資産入替・利益の積み上がりにより、そのギャップは縮小しており、回復に向かっています。利益計画やキャッシュ・フロー計画を着実に実行することで、2017年度末までにバランスの回復を実現します。

「財務健全性の確保」と並んで重要な課題と捉えているのが、「リスクマネジメント強化」です。安定経営を実現するためには、リスクを管理し、投資の成功確度を高めることが不可欠です。当社はBBBO2017で、大型投資案件については、検討・実行、それぞれの段階において審議を行い、社内の幅広い知見・経験を最大活用する体制を整えました。このような取り組みにより、審議における議論はより多様で深いものになっていると感じています。また、投資実行後のフォローアップ体制も充実させています。2016年度に買収したアイルランド青果物生産・卸売企業Fyffesでは、世界各地の拠点から現地に人材を投入しており、全社一丸となって成功へと導いていきます。

2017年度は中期経営計画BBBO2017の最終年度となりますが、掲げた目標を着実に達成することで、財務健全性を確保しつつ、成長軌道への回復を図っていきます。

* 最大損失可能性額であるリスクアセットを、コア・リスクバッファーの範囲内に収めることにより、過大なリスクを持たないこと（詳細はP.21をご参照ください）。

利益計画の進捗

▶ 2016年度実績および2017年度予想

億円	2015年度実績	2016年度実績	2017年度予想
当期利益（親会社の所有者に帰属）	745	1,709	2,300
基礎収益*1（除く、減損損失）	1,932	2,267	2,600
▶ うち、資源ビジネス*2	△95	161	300
▶ うち、鋼管事業*2	△61	△125	0
▶ うち、その他非資源ビジネス	2,087	2,231	2,300
一過性損益	約△1,200	約△460	約△200

2016年度実績の概要

▶ 資源ビジネス

- 資源価格上昇、コスト削減、販売数量増加により増益

▶ 鋼管事業

- 油価低迷の影響により減益

▶ その他非資源ビジネス

- メディア・生活関連国内主要事業会社、不動産事業堅調
- リース事業堅調
- 船舶事業減益（海運市況低迷）

▶ 一過性損益

- チリ銅・モリブデン事業における減損損失（△336億円）、ポリビア銀・亜鉛・鉛事業税引当などあり

2017年度予想の概要

▶ 資源ビジネス

- 資源価格上昇による増益

▶ 鋼管事業

- リグカウントの緩やかな増加に伴い、下半期より収益改善

▶ その他非資源ビジネス

- メディア・生活関連国内主要事業会社、不動産事業堅調
- 新規大型EPC案件建設進捗

▶ 一過性損益

- 体質改善コスト（△200億円）を織り込み

▶ 基礎収益*1（除く、減損損失）四半期推移

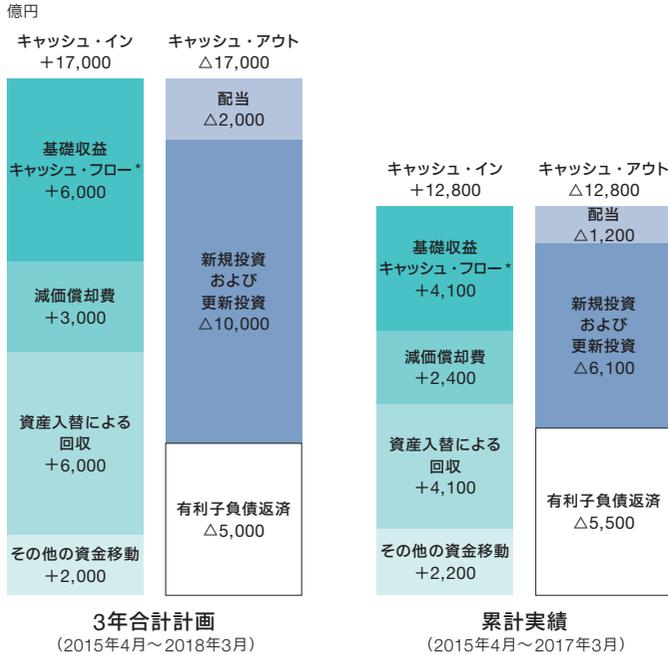


■ 資源ビジネス*2 ■ 鋼管事業*2 ■ その他非資源ビジネス

*1 基礎収益 = (売上総利益 + 販売費及び一般管理費 (除く貸倒引当金繰入額) + 利息収支 + 受取配当金) × (1 - 税率) + 持分法による投資損益

*2 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を、資源ビジネス・鋼管事業の業績に含めて算出した参考値

キャッシュ・フロー計画の進捗



キャッシュ・フロー実績

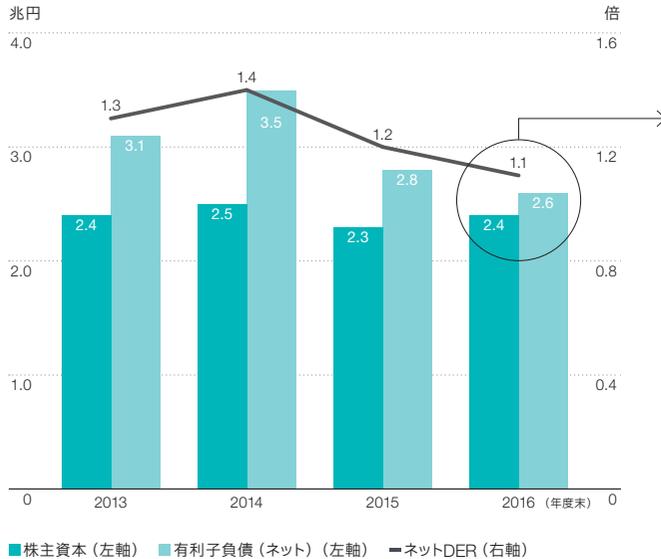
- ▶ **基礎収益キャッシュ・フロー**
(計画6,000億円／実績4,100億円)
● 今後もコアビジネスが着実にキャッシュを創出する見込み
- ▶ **資産入替による回収およびその他の資金移動**
(計画8,000億円／実績6,300億円)
● 大口の資産入替による回収
2016年度：
バツ・ヒジャウ銅金鉱山権益売却
爽快ドラッグ売却 など
● 今後も入替を確実に実施
- ▶ **新規投資および更新投資**
(計画1兆円／実績6,100億円)
● 成長に向けた投資を先行
2016年度：
アイルランド Fyffes 買収
米国オフィスビル取得 など

* 基礎収益キャッシュ・フロー＝基礎収益－持分法による投資損益＋持分法投資先からの配当

投資計画の進捗



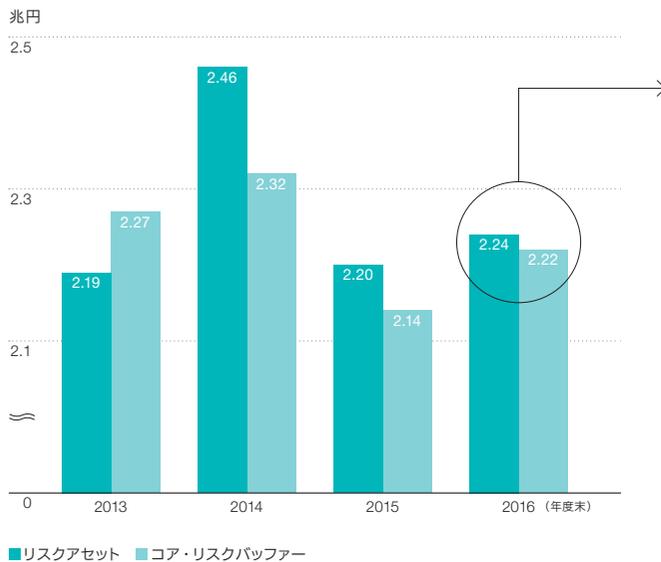
財政状態



2016年度末時点

- ▶ 株主資本：2兆3,665億円
 - 当期利益の積み上げなどにより、前年度末比1,150億円増加
- ▶ 有利子負債(ネット)：2兆6,279億円
 - 前年度末比1,424億円減少
- ▶ ネットDER：1.1倍
 - 前年度末比0.1ポイント低下

コア・リスクバッファ * / リスクアセットのバランス

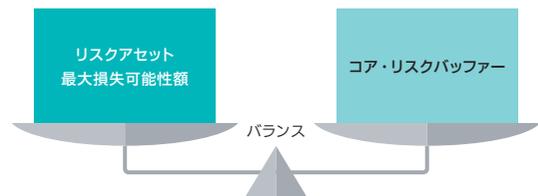


▶ 2016年度末時点のバランス

- コア・リスクバッファ (RB)：2兆2,200億円
- リスクアセット (RA)：2兆2,400億円
- コアRB - RA：△200億円

億円	2013年	2014年	2015年	2016年
コアRB - RA	+700	△1,400	△600	△200

(年度末)



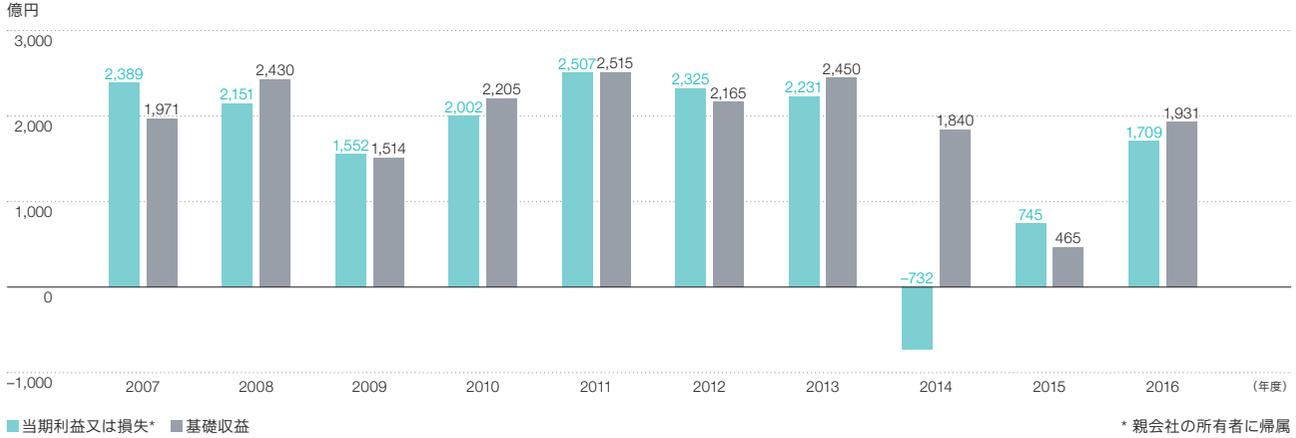
*「コア・リスクバッファ」とは、「資本金」「剰余金」および「在外営業活動体の換算差額」の和から「自己株式」を差し引いて得られる数値。

財務ハイライト

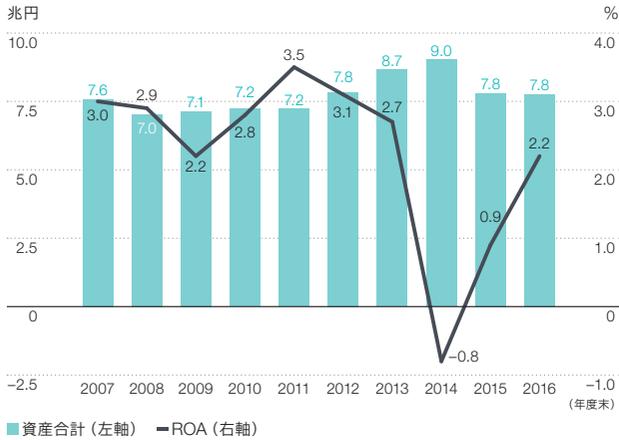
※当社は、2009年度まで米国会計基準、2010年度より国際会計基準（IFRS）に基づく連結財務諸表を作成しています。

▶ 詳細はファクトブック（別冊）をご参照ください。

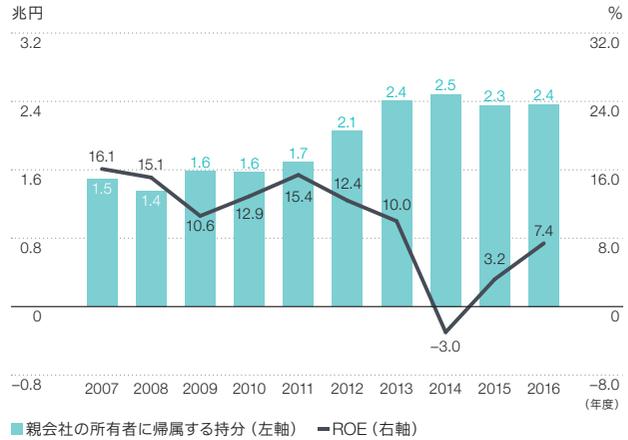
▶ 当期利益又は損失* と基礎収益



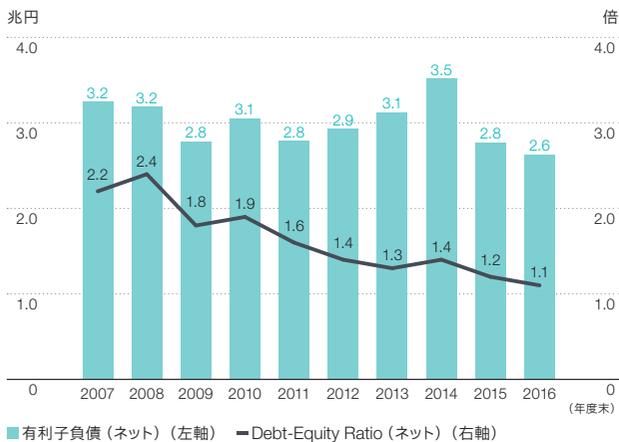
▶ 資産合計とROA



▶ 親会社の所有者に帰属する持分とROE



▶ 有利子負債（ネット）とDebt-Equity Ratio（ネット）



▶ 1株当たり当期利益又は損失*（希薄化後）／1株当たり親会社の所有者に帰属する持分



ESG ハイライト

集計範囲：本社および算定可能な国内支社・支店・営業所

▶ 環境パフォーマンスデータ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度 ^{*6-7}
電力使用量 ^{*1} (千kWh)	7,859	7,547	7,490	7,278
CO ₂ 排出量 (オフィス) ^{*2} (t-CO ₂)	5,626	5,252	5,145	4,609
CO ₂ 排出量 (国内輸送・荷主) ^{*3} (t-CO ₂)	7,227	6,877	8,971	7,420
一般廃棄物排出量 ^{*4} (t)	423	378	342	324
水の使用量 ^{*4} (m ³)	30,471	27,734	24,732	22,054
紙の使用量 ^{*5} (千枚)	30,646	29,832	28,975	25,681

^{*1} 基準年を2013年度とし、原単位で年平均1%以上低減することを目標に、2035年度までに2013年度比▲20%の削減を推進しています。(電力使用量としては▲25%の削減)

^{*2} 2035年度までに上記のとおり電力使用量を削減した場合、同期間中に▲45%以上のCO₂排出量の削減となります。2016年度のCO₂排出量の内訳は、Scope1が175t-CO₂、Scope2が4,435t-CO₂です。CO₂排出量には、電力使用、都市ガス使用および地域熱供給(冷温水使用)による排出量の合算値を示しています。

^{*3} 「エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」に基づき、住友商事を荷主とする国内輸送に関わるものを集計してエネルギー使用効率の毎年1%改善を目標としています。

^{*4} 2010年度を基準に原単位で年平均1%以上の削減を目標としています。

^{*5} 事務用紙の購入金額とA4用紙の単価から算出しています。

^{*6} 2016年度の数値は、第三者保証前の速報値です。

^{*7} 2016年度から、CO₂排出係数は、電力会社別の実排出係数調整前を使用しています。

▶ 人事データ (事業年度末時点)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	
人員データ	従業員数(連結)	74,638名	75,448名	66,860名	70,900名
	従業員数(単体) ^{*8}	5,449名	5,371名	5,389名	5,342名
	障がい者雇用率 ^{*9}	2.08%	2.15%	2.12%	2.13%
	女性管理職数	59名	78名	107名	143名
	女性管理職比率	2.16%	2.88%	3.87%	5.05%
	働き方	月間法定時間外平均	11時間36分	13時間02分	12時間19分
年間有給休暇取得日数平均		10.6日	10.4日	10.9日	12.7日
配偶者出産休暇		80件	86件	80件	76件
子どもの看護欠勤		128件	135件	161件	200件
育児休暇取得者数		24名	40名	51名	54名
男性		1名	—	2名	5名
女性		23名	40名	49名	49名
時短取得者数		93名	101名	99名	121名
人材育成	海外派遣者数	1,038名	1,087名	1,099名	1,112名
	海外研修者数	119名	93名	97名	82名
	研修参加人数	10,978名	12,283名	12,351名	11,868名
	のべ講座数	309講座	311講座	320講座	321講座

^{*8} 海外事務所が雇用している従業員を含みます。

^{*9} 当該年度6月1日時点の数値です。

▶ コーポレートガバナンスデータ (事業年度末時点)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
取締役数	12名	12名	13名	14名
社内取締役数	10名	10名	10名	10名
社外取締役数	2名	2名	3名	4名

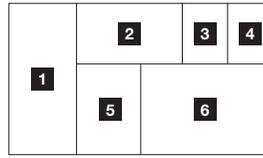
2017年株主総会以降の取締役数は ▶ P.30 特集2：社長×社外取締役対談をご参照ください。

特集1

ミャンマーにおける価値創造の取り組み

情報通信サービスを通じて経済発展に貢献する
「Moving Myanmar Forward」





- 1 通信ネットワークを支える基地局
- 2 ヤンゴン市内のMPT店舗
- 3 MPTブランドのスマートフォン
- 4 ヤンゴン市内のデパートに並ぶ携帯電話の広告
- 5 スマートフォンを使うミャンマーの子どもたち
- 6 MPT店舗で窓口業務を担う女性スタッフと当社社員



アジアのラストフロンティア

当社グループは、中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017 (BBBO2017)」における全社成長戦略の一環として、今後の発展が期待される分野・地域で、中長期視点に立ったビジネス育成に注力しています。地域戦略では前中期経営計画 (BBBO2014) に引き続き、ブラジル、インド、トルコ、サブサハラとともに、ミャンマーを「全社育成地域」に位置付け、重点的な取り組みを続けています。

ミャンマーは、日本の1.8倍の国土に5,100万人超の人口を有し、実質GDP成長率は年7～8%と、目覚ましい経済発展を続けています。政治体制の面では、2011年に民政移管、2016年3月にはアウン・サン・スー・チー氏率いる新政権が発足しました。米国政府の経済制裁も全面解除され、この「アジアのラストフロンティア」に世界的な注目が集まっています。

当社グループのミャンマーでの活動は、60年以上の歴史があります。日本との国交が正常化した1954年、ラングーン（現在のヤンゴン）に東南アジアで最初の拠点を設立。以後、鉄道車輛、建設機械、自動車、基礎化学品といった幅広い分野で事業を展開してきました。2013年には、両国の官民が連携した初の大型プロジェクト「ティラワ経済特別区 (SEZ) 工業団地開発・運営事業」に参画するなど、新しい国づくりの過程にあるミャンマーの社会・産業インフラ整備に大きく貢献し続けています。

激変するミャンマー通信市場

新生ミャンマーのダイナミズムがよく表れているのが、通信事業の動向です。

2013年、ミャンマー政府が通信市場を外国資本に開放。翌年には、当社・KDDI (株) 連合が「ミャンマー国営郵便・電気通信事業体 (MPT)」との共同事業 (Joint Operation) のパートナーに選定されました。これ以降、市場開放による競争効果と全国をカバーするネットワーク構築により、携帯電話は加速度的に普及しています。2012年末に10%程度だった普及率は、2017年現在、100%を超え (当社推定値)、ミャンマー政府が当初掲げていた目標を遥かに上回るペースで上昇しています。新興国の場合、巨額の

インフラ投資が必要な固定電話の普及を、携帯電話が追いつく傾向がありますが、これほど劇的な変化はきわめて稀と言えます。

参入へ向けた強みとリスクの徹底分析

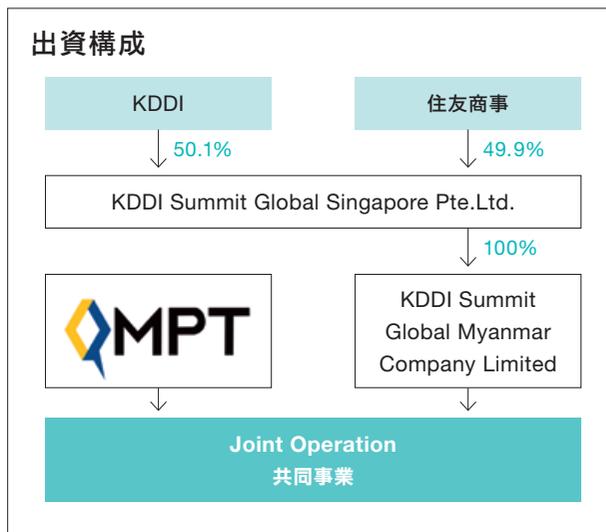
ミャンマーでの通信事業参入に当たっては、マーケットの可能性や、新興国特有のリスク、当社通信事業の抱える強みなど、さまざまな要因を調査分析し、事前に十分な準備を行いました。

① [強み] 長年培った通信事業ノウハウ

当社は、国内でさまざまな通信・IT関連事業を手がける一方、海外の新興国においても、20年以上前から、現地パートナー企業との協業による通信事業を展開してきました。こうした一連のノウハウは、ミャンマーの市場動向への洞察とともに、現地でビジネスを展開する上で、大きな強みとなります。

② [強み] 強固なパートナーシップとミャンマー国民への貢献

当社とMPTは1970年代半ば以来、MPT向け通信設備の納入など各種ビジネスを通じて強固な信頼関係を構築してきました。またKDDIとは、国内ケーブルテレビ事業会社 (株) ジュピターテレコム (J:COM) などとタッグを組むな



ど戦略的パートナーシップを形成しています。ミャンマー通信事業においても、MPTやKDDI、当社のそれぞれが“ミャンマー国民のために”という精神を共有し、最優先の判断基準として事業を推進しています。

③各種リスクへの対処

カントリーリスクに関しては、日本政府や世銀グループの支援を受け、各種投資保険へ加入するほか、税法などの法的規制リスクや本国送金リスクの回避を目的に、現地の税務当局や投資委員会に対し、事前に書面で確認を取得するなど、不確実性の除去にも努めています。契約交渉時も、MPTは政府機関であることから日本の関係各省や現地大使館と連携しつつ、官民一体となって交渉に臨みました。

こうして2014年7月、共同事業契約を調印。現在では計40名以上の社員を現地に派遣し、ハンズオンで共同事業を行っています。

新たな成長戦略

高速大容量通信への対応

MPTはミャンマーを代表する通信事業者であり、2017年3月末時点で、市場占有率、通信電波カバレッジともに第1位を誇ります。一方、近年はテレノール（ノルウェー）、オーレド（カタール）の外資2社が急速に追い上げ、熾烈なシェア争いが繰り広げられています。一部ベトナム資本の入っ

た第4事業者の参入も控え、競争はさらに加速化する見込みです。何より、携帯普及率が100%を超える中、音声通話のみに頼った成長には限界があります。

そこで鍵を握るのが、高速大容量データ通信に対応した事業戦略です。ミャンマーでは現在、第4世代（4G）移動通信技術の導入が進み、モバイルインターネットの利用法も、SNSだけでなく、音楽や動画のストリーミングなど多様化しつつあります。こうした利用シーンの拡大は、そのまま通信料の伸びに直結し、多彩なコンテンツの提供によって、さらに大きな成長を可能にします。

2016年秋から、MPTブランドのスマートフォン販売を開始したのも、こうした戦略の一環です。一定量のデータ通信を無償サービスし、端末価格も低く設定。国内No.1であるMPTブランドの訴求力によって、スマートフォンの普及、インターネットの利用拡大を加速する狙いです。

モバイルマネー

先進国では、携帯電話料金は通常、後払いですが、ミャンマーの場合、ほとんどが前払い（プリペイド式）です。一方、銀行口座の保有が15%以下と一部のみに限られ、口座振替などができない状況は、広く社会にとって商行為の制約となり、人々の利便を大きく妨げています。

そこで当社が目指しているのが、アフリカなどで爆発的に普及している「モバイルマネー」の導入です。プリペイド式なので、携帯電話料金の支払いアカウントは常に「入

通信分野のグローバル展開

モンゴル

モビコム（モバイルキャリア）
パートナー：KDDI、Newcom LLC
（現地投資会社）

マレーシア

マーチャントレード
（MVNO & 送金サービス）
パートナー：創業者

ミャンマー

MPT
（モバイル通信・基地局インフラ整備）
パートナー：MPT、KDDI

日本

T-GAIA（モバイル販売・代理店事業）

シンガポール

T-GAIA Asia Pacific Pte.Ltd.
（決済事業）

米国

Jitterbug（シニア向けMVNO）
パートナー：創業者、Charles River Ventures、Steelpoint Capital Partners

韓国

オムニテル（モバイル付加価値サービス）
パートナー：創業者

ロシア

エンフォルタ（無線ブロードバンド）
パートナー：欧州復興開発銀行、
ベアリングポストキャピタルパートナーズほか

ロシアン・タワーズ

（基地局インフラ建設・リース）
パートナー：創業者、UFG Private Equity、マッコーリー・
ルネッサンス・インフラストラクチャー・ファンドほか

IXcellerate（データセンター）

パートナー：創業者、国際金融公社ほか

金」された状態にあります。このお金をほかの目的にも使えるようにすれば、簡易な「銀行口座」の誕生となります。この新たなインフラがもたらす恩恵は、計り知れません。

例えば、都会で出稼ぎする労働者から、地方で暮らす家族たちへの送金。また、「モバイル口座」を利用したキャッシュレスの支払の普及が進めば、現金に頼らず、大きな買い物ができるようになります。ミャンマー国民の経済的自立の支援や割賦販売を行うファイナンス事業、さらには顧客の行動パターンなど、携帯電話により収集できるビッグデータを活用した各種金融サービス（フィンテック）の可能性も広がってきます。

通信・IT事業や付加価値ビジネスの枠を超えて、金融インフラの構築、そしてその先へ。それは、社会の基盤や人々の暮らしをデザインできる、商社ならではのユニークな価値創造でもあります。

研修制度、現場指導の両輪の人材育成

4社で繰り広げられる熾烈な新規顧客獲得競争に勝ち抜くためには、販売員をはじめとした従業員の人材育成が必要不可欠です。当社では、MPT職員約8,000人の雇用を守りつつ、労働生産性および従業員の「人材資産」価値を高めていくため、さまざまな取り組みを行っています。

第一は、研修制度の充実です。英会話からパソコン講座、リーダーシップやチームビルディングに至るまで、180以上のプログラムを実施。受講者は年間のべ18,000人

に上ります。研修プログラムの内容に関しても、当社がグループ会社に展開する企業内大学「住商ビジネスカレッジ（SBC）」をベースに、MPT側の意見も取り入れながら、現地のニーズに最適化された講座を提供しています。

第二は、現場での指導を絡めた業務遂行体制の構築です。幹部級の全役職に「正」「副」ポジションを設け、日本側・ミャンマー側から各1名ずつ配置しています。経営上のあらゆる意思決定局面で、対等なディスカッションおよび合意形成を前提とすることで、組織としての一体感を高める上で、大きな効果を発揮してきました。相互理解の姿勢も十分に醸成されつつあり、今後は、プロセスの簡素化や権限移譲を適宜進め、より機動的な運営を目指していく方針です。

当社のミャンマー通信事業には、いわば「日本側のノウハウを現地に移転する」使命があると考えています。単に利益を追求し、効率的に業務をこなすだけでなく、ビジネスの舵取りができる経営執行能力、そうした人材の育成能力をパートナーが獲得することで、双方ともに大きなリターンを得ることができるのです。

マテリアリティ解決のために

つい数年前まで、ミャンマーの人々の多くは、携帯端末を保有しておらず、電話の利用も、インターネットによる世界の情報へのアクセスも、限定的な状況でした。

ミャンマー通信事業の歴史



ミャンマー社会のダイナミックな変化は、携帯電話の普及と密接に結びついています。今やミャンマーでは、ほかの東南アジア諸国と同様、FacebookなどのSNSが世論形成に大きな役割を果たしています。そのSNS人口急増の背景にあるのが、携帯端末の爆発的な普及です。当社のビジネスは、こうして社会の変革を裏側から支えています。

また、MPTの基地局・光ファイバーネットワーク建設工事の多くを現地作業員で行うほか、販売員やオペレーターなど、地域社会における雇用創出の大きな一翼を担っています。さらに、現在数万店に及ぶ携帯ショップの多くは、生活用品を販売する昔ながらの小売店です。こうした個人事業主の家計の収入増も含めた現地の経済効果にも深く貢献しています。

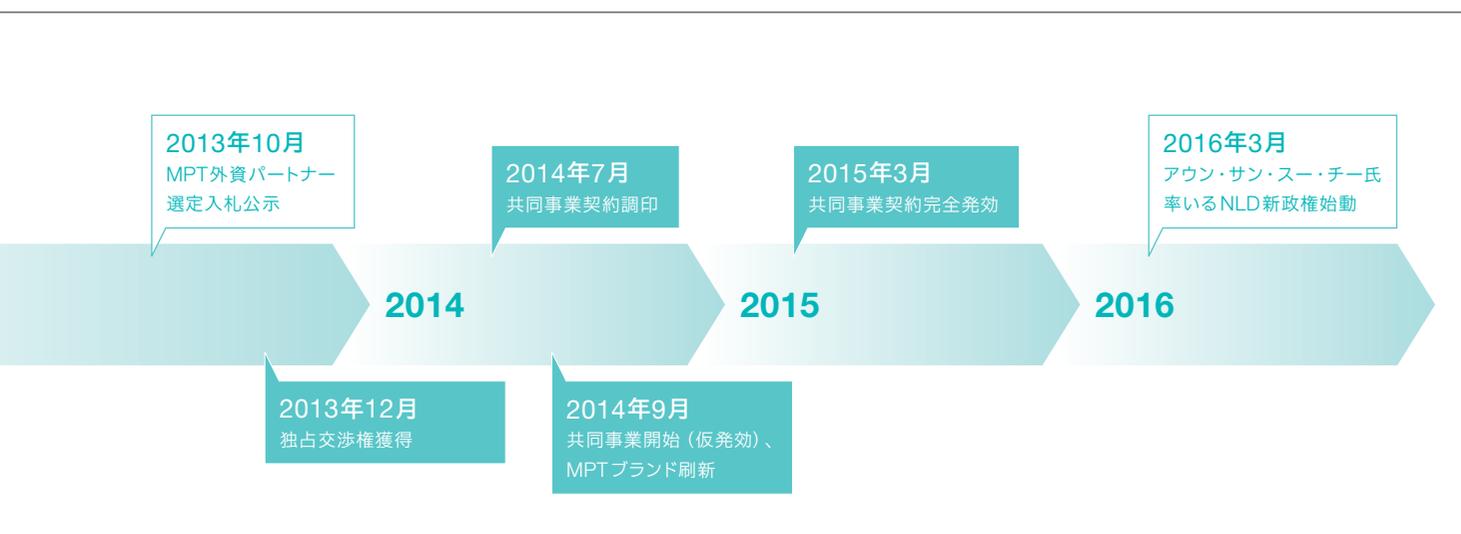
携帯電話を活用した「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」。未来の価値創造に欠かせない「多様なアクセスの構築」。そして、雇用の創出、周辺ビジネスへの波及効果による「地域と産業の発展への貢献」。住友の事業精神である「自利利他公私一如」の下、当社は事業活動を通じてマテリアリティ（▶P.10 住友商事グループのマテリアリティ）をご参照ください）を解決し、これからもミャンマーの人々とともに歩み続けることで、真の意味で持続的な成長を目指していきます。

事業の推進を 会計面からサポート

長期出張を含めて約2年半の派遣期間に、Joint Operationにおける支払関連業務のフロー構築や規程・ルール策定、会計システムの導入を担当しました。現地でのオペレーションでは、ミャンマー国内の厳しい外貨規制や複雑な送金手続きのほか、米国の制裁下での外貨送金対応に苦勞しました。しかし支払が止まると事業全体の遅れにつながりますので、毎日のように銀行や取引先と交渉して、受取可能な経由銀行を探して送金ルートを工夫したり支払通貨を変更したりすることで対応しました。このような問題解決を通じ、ミャンマー特有の制度や規制に対応したJoint Operationにおける支払関連業務フロー確立に貢献しました。



松原 遼子
メディア・生活関連経理部
(2017年1月までミャンマーに駐在)



特集2

社長×社外取締役対談

—持続的な成長に向けて、ガバナンスを充実させていく

当社は、中期経営計画BBBO2017において「経営改革の推進：ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し」を掲げています。当社の持続的な成長に向けた経営改革の推進の中でも特に、取締役会の改革を中心テーマとして社長と社外取締役が対談しました。

取締役会の構成、社外取締役の役割とは

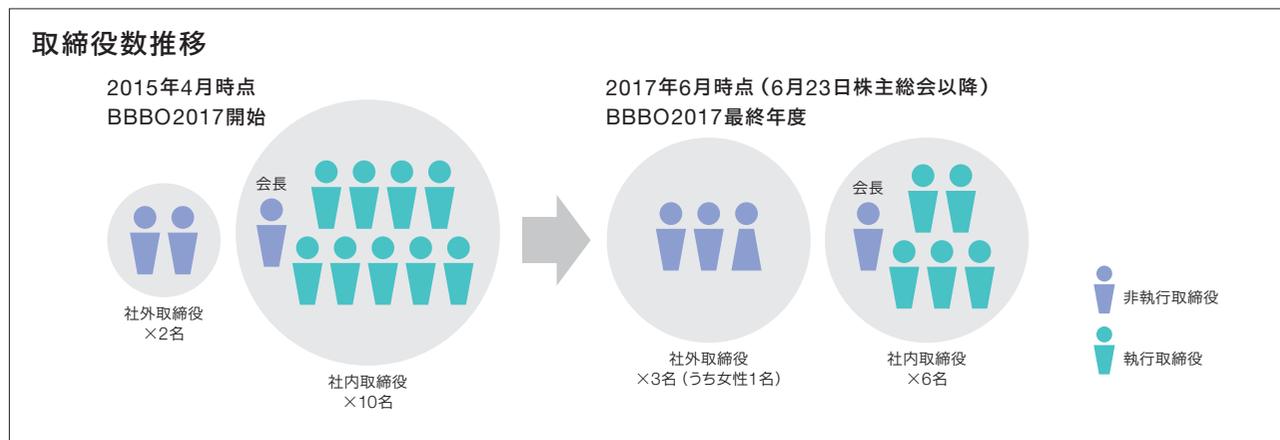
中村 当社で初めて社外取締役が選任されたのは、2013年6月の株主総会で、初めは社外取締役2名、社内取締役10名というところからスタートしました。

それ以前から、執行と監督の分離を図るにはどうするのが良いかという点も考えながら、取締役会の構成については議論を重ねてきました。異なる分野でさまざまな経験を有する方々に社外取締役に就任いただくのが良いのではないかと、徐々に社外取締役の人数を増やすのが良いのではないかと議論してきた結果として現在の形があり、今も理想の姿を追い求めているところです。

田中 私は2015年6月の株主総会で選任されて以降、当社の取締役を務めています。

当社で社外取締役が選任されるようになって3年目に選任されたことを再認識して新鮮な気持ちになりました。私の就任直後も、「取締役会をもっと活性化しよう」という議論が活発になされ、スピード感をもって色々なことを変えてきたことを思い出しました。例えば、取締役会での案件説明の仕方についても、どんどん良い方向に変化していることを実感しています。

江原 私は2016年6月の株主総会で選任されました。以来、既に、当社の取締役会がスピード感をもって進化しているのを感じています。こうした中、私は常々、社外取締役





代表取締役
社長執行役員 CEO
中村 邦晴



社外取締役（独立役員）
江原 伸好



社外取締役（独立役員）
田中 弥生

としていかに当社の持続的な成長に貢献できるか考えていますが、期待されている役割の一つは、執行側の皆さんが指摘しないことをあえて指摘し、注意を喚起することだろうと思います。

私ども社外取締役には、社内取締役の皆さんが既に指摘の必要を感じ得ない点についても率直に指摘できる、言わば特権があります。その指摘こそが、結局は当社を守ることにつながると考えるからです。

中村 社内取締役は、執行の最高意思決定機関である経営会議で既に活発に議論を尽くしているので、取締役会では社外の方の知見を活かせるような論点設定が必要ではないかという問題意識を背景として、取締役会の在り方を進化させてきたのが今までの経緯です。2017年度に社内取締役を減員することとしたのも、そうした問題意識に基づく取り組みの一つです。

田中 日本企業全般に通じることかもしれませんが、執行側がボトムアップで合意形成をして案をまとめていく過程で、社内のさまざまな部署を慮った結果として、大事な点が指摘されないことが万一あれば、大きなリスクを見落とすことにつながりかねません。そうしたことを防ぐために、「外部の目」が必要なのでしょう。

取締役会を進化させ続ける。
異なる分野の経験、知見を
当社の持続的成長に活かす。



社外取締役がより実質的に役割を果たすには

江原 取締役会において、実質的で率直な議論を実現するために、付議基準の見直しなど運営面での工夫は始まっていますが、議題設定や時間配分にはさらなる工夫が可能だと感じています。この工夫こそが、議論の内容を充実したものにできるかどうかを大きく左右すると言えるでしょう。

田中 会社法上取締役会で決議が必要な事項の中には、若干形式的なものもあるように感じますので、手続きに則って粛々と進めるものと、注力して議論すべきものの時間配分を検討した方が良いのではと思っています。

中村 そうした問題意識も踏まえて、取締役会でより実質的な議論をするために、基本戦略の策定に関する取締役会への報告の機会を以前よりもだいぶ増やしました。

例えば、2018年度から始まる新中期経営計画については、策定方針につき既に何度か取締役会で議論がなされていますし、今後も進捗報告の機会を設ける予定にしてい

ます。取締役会だけでは時間が足りませんので、取締役会が終了した後のオフサイトでも社外取締役の皆さんと一緒に議論し、執行側でさらに中身を練っていくというプロセスを繰り返しており、より実質的な議論ができるようになってきているのではないかと考えています。

江原 個別案件の審議については、執行側で侃々諤々と議論されたものを、社外取締役が同じような観点から二重に議論しても、限定的な貢献しかできないのではないかと感じます。社外取締役として、どのようなポイントを議論すべきか、アジェンダの設定をより洗練させていくことが必要だと考えています。

また現在は、これらの案件については、担当者から丁寧な事前説明を受けており、毎回の議論に備えることができます。ただ、その際の資料や説明の中には、もう少し工夫が施されるとさらに良くなると思うことがあります。

田中 分かりにくい説明の背景には、社内の他部署のさまざまな関係者との調整の結果、論点を詰め込み過ぎていることもあるのではないのでしょうか。

江原 我々社外取締役は、株主をはじめとする社外のステークホルダーを代表しています。我々が的確に理解できるよう、説明していただくことが必要だろうと感じます。

中村 取締役会での個別案件審議においては、より理解しやすい説明を行うよう、執行側に再度徹底させるようにします。例えば、従来から説明資料に記載している各組織の基本戦略におけるその案件の位置付けに加え、社会的意義および経営理念・マテリアリティとの関係性について説明し、案件の実施意義をより明確に伝えることを徹底させます。そして、取締役会では、個別案件の基本戦略との関係性や、全社や部門のポートフォリオにおける位置付け

に関するより深みのある議論がなされるように、執行側で準備します。

江原 マテリアリティを中心に個別案件の意義を捉えることができれば、ESGに関する外部からの関心に対しても、当社の幅広い事業領域で行っているさまざまな取り組みの現状や、今後の可能性を説明していくことが可能になりますね。

中村 先ほど田中さんがおっしゃった、社内の他部署のさまざまな関係者に配慮するという点に関しては、私も問題意識を持っています。

自分自身のことを振り返ると、住友商事というフィールドで、自分のやりたいこと、「面白い」と思えることを自由にやらせてもらってきたという思いがあります。社員の皆さんにも、周囲を気にし過ぎることなく、自分自身の仕事に夢を持って、「仕事は面白い」と感じてもらいたいと心から思っていますし、常にそうしたメッセージを発信するよう今後も意識していきます。

田中 私は、当社の全女性管理職と座談会を行いました。1回に7～8名の参加者を募って、計14回ほどでしたでしょうか、皆さんとても率直に本音を語っていただきました。自分自身が仕事に打ち込んで、仕事を仕上げていくことが楽しくて仕方ないという職人肌のコメントも多くあり、社長と同じ気持ちで皆さん頑張っているなど感じています。

こうした座談会のおかげで、私も当社の文化に対する理解が深まりましたし、女性の活躍という点にとどまらず、ダイバーシティ経営がどうあるべきかを考えるきっかけにもなり、大変有意義でした。主管者会議*で座談会の内容を発表する機会もいただき、当社内での議論のきっかけも作れたのかなと感じており、社外取締役の会社への関わり方、貢献の仕方として、こういうこともできるのだなというのを発見したようにも感じています。

* 当社の国内外の主管者が一堂に会し、当社グループの経営に関するテーマにつき、情報共有・意見交換を行う。1年に1度、終日開催される。



より実質的で深みのある
議論をするための工夫を
凝らし続ける。

中村 田中さんの発表は、当社の女性活躍推進について、制度はそれなりに充実している一方で、運用面に課題があるというお話でしたね。発表をいただいたこともあり、制度が機能するように魂を込めた運用をすべく、認識を新たにして取り組んでいるところです。

社員とも直接議論、
一方で株主をはじめとする
ステークホルダーの
代表としての緊張感を保つ。



これからの取締役会について

江原 当社では、社外取締役への情報共有も非常にオープンになされていると感じます。また、我々社外取締役の指摘に、「即実行」の精神で対応いただくことが多く、スピードを感じます。先ほどの社長のお話にもありましたように、今後、個別案件審議の事前説明に工夫がなされるというのもその良い例です。改善の余地もまだまだあるものの、それは言い換えれば「どんどん良くなる」ということでもあります。取締役会を「良くしよう、進化させよう」という皆さんの意気込みが日々実感できるので、今後のさらなる進化が楽しみで、ワクワクしています。

田中 情報を共有して課題と一緒に取り組むに当たっては、会社にとってネガティブなインパクトをもたらしかねな

い情報こそ、我々社外取締役に素早く共有されるべきだと感じています。また、社内との一定の緊張感を忘れずに取り組んでいくことも必要でしょう。我々社外取締役には、「当社の人」になってしまうことなく、株主の目、消費者の目、社外のステークホルダーの目を持つことが期待されているということを忘れずに取り組んでいきます。

中村 今日率は率直なご意見をいただき、ありがとうございました。今後も皆さんと議論しながら理想の取締役会、理想のガバナンスを追い求めていきたいと考えています。当社の持続的な成長という共通の目標に向かって社外取締役の皆さんと一定の緊張感を保ちつつ、今後も活発に議論を交わしていきたいと考えていますので、引き続きよろしくお願いたします。



コーポレートガバナンス体制

住友の事業精神と当社グループの経営理念を企業倫理のバックボーンとして、「住友商事コーポレートガバナンス原則」に則り、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するために、コーポレートガバナンスのより一層の向上を目指しています。

当社のコーポレートガバナンスの特長

当社は、監査役体制の強化・充実によりコーポレートガバナンスの実効性を上げることが最も合理的であると考え、監査役設置会社制度を採用しています。さらに、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図ることを目的に社外取締役を3名選任しています。

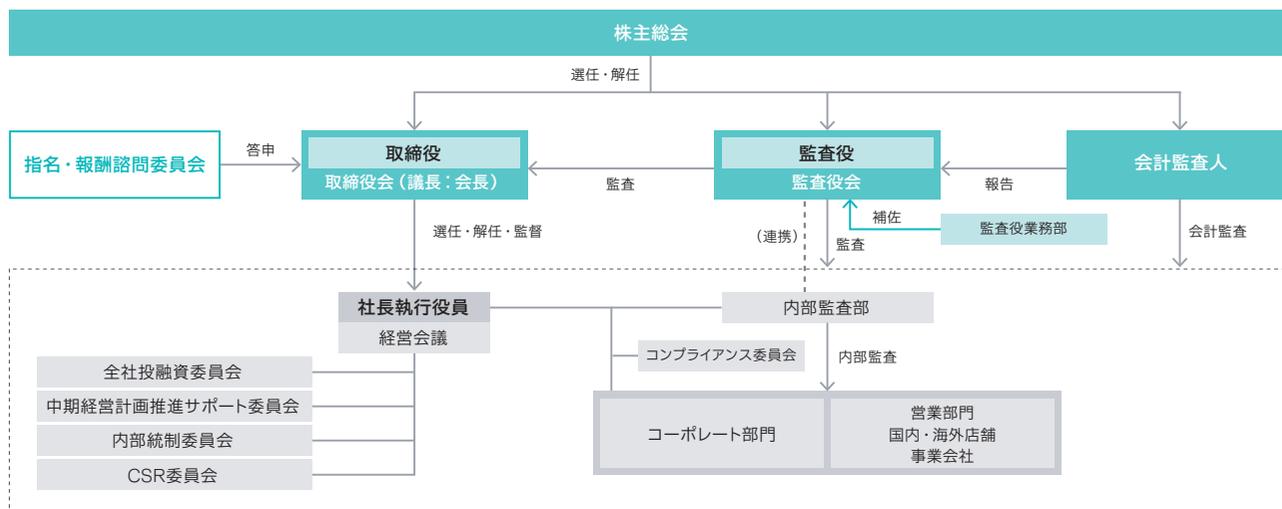
中期経営計画BBBO2017では、当社が持続的に成長し、全てのステークホルダーに貢献していくために、ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直しを行い、経営会議を執行レベルの最高意思決定機関とするとともに、取締役会のモニタリング機能の強化に向けた施策に取り組んでいます。

「ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し」の進捗については ▶ P.30 特集2：社長×社外取締役対談もご参照ください。

▶ コーポレートガバナンス体制早見表 (2017年7月1日現在)

機関設計	監査役設置会社
取締役	9名 (うち社外取締役3名) / 任期1年
会長、社長執行役員、社外取締役の在任期間	原則として6年を超えない
監査役	5名 (うち社外監査役3名) / 任期4年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会
住友商事コーポレートガバナンス原則	http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/doc/company/governance/principle.pdf
コーポレートガバナンス報告書	http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/doc/company/governance/cgr.pdf
社外役員の選任及び独立性に関する基準	http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/doc/company/governance/outdirec_independ.pdf
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

▶ 住友商事のコーポレートガバナンス体制



取締役および取締役会

取締役会での審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画などの経営全般に係る重要事項についてより集中して議論を行えるよう、要付議事項を厳選し、同時に、取締役会のモニタリング機能を強化するために、取締役会への報告事項を充実させて取締役会が業務執行の監督に一層注力できるようにするとともに、重要なテーマについては決議に先立って自由に意見交換する機会を設けています。

社外取締役の資質、定期的な意見交換会

(株)東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たす3名の社外取締役は、それぞれ経験や専門性が異なり、独立した多様な視点で当社のコーポレートガバナンスに貢献しています。また、原則として毎月1回、取締役会長、社長執行役員、社内監査役および社外監査役と意見交換・議論を行っています。

▶ 社外取締役の選任理由

各社外取締役は、それぞれ以下の経験を有しており、当社取締役会が適切に意思決定を行い、監督機能の一層の強化を図る上で適任と考えています。

氏名	選任理由
田中 弥生	評価論および市民社会組織論の長年にわたる研究、また、行政改革推進会議民間議員などの政府委員等を歴任することで培ってきた高度な専門知識と豊富な経験
江原 伸好	米国大手金融機関およびプライベート・エクイティ・ファンド運営会社において長年培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験
石田 浩二	大手金融機関での長年にわたる経験、また、日本銀行政策委員会の審議委員を歴任することなどで培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験

指名・報酬諮問委員会の設置

取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成される、指名・報酬諮問委員会(委員長:社外取締役)を設置しています。委員会では、取締役、経営会議メンバーおよ

び監査役候補者の指名や、取締役・監査役・執行役員の報酬に関する検討などを行い、結果を取締役に答申しています。また、取締役会に執行役員が出席して案件説明を行うなど、社外取締役が執行役員と接する機会も増やしています。

▶ 指名・報酬諮問委員会の構成

全委員数	社内取締役	社外取締役	委員長(議長)
5名	2名(会長、社長)	3名	社外

取締役会評価の実施

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、取締役および監査役による自己評価などの方法により、取締役会の実効性についての分析、評価を行い、その結果の概要を開示します。

2015年度の評価結果を踏まえ、2016年度においては、社外役員の就任時オリエンテーションプログラムや国内外現場視察の機会を充実させ、役員(執行役員含む)が自由に意見交換する懇談会を社外役員が出席しやすいスケジュールに設定をするなど、取締役会の実効性向上のための改善策を実施しました。

2016年度についても、2017年3月~4月に取締役および監査役を対象にアンケートを実施し、第三者(外部コンサルタント)による分析・評価を実施しました。第三者による分析・評価結果としては、「実効性を有する取締役会の実現に向けたさまざまな改革を実施し、着実に成果を上げている」というものでした。一方、取締役会の実効性のさらなる向上のため、取締役会資料の質の改善や社内・社外役員同士の議論の活発化などが課題として指摘されました。

このような指摘を踏まえ、今後詳細に分析し、取締役会で議論の上、取締役会の実効性向上に向けた改善に取り組んでいきます。

(詳細については、コーポレートガバナンス報告書2ページ目の「補充原則4-11-③」をご参照ください。
<http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/doc/company/governance/cgr.pdf>)

監査役および監査役会

監査役体制の強化・充実

外部の視点からの監視体制の強化のため、監査役5名のうち3名を社外監査役としており、そのうち2名が法律家、1名が会計の専門家と、多角的な視点からの監査体制となっています。また、社外監査役3名は、東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。

内部監査部、会計監査人との連携

監査役は、効率的な監査を行うため、内部監査部と緊密な連携を保ち、内部監査の計画および結果について適時に報告を受けています。

また、会計監査人との定期的な打ち合わせを通じて、会計監査人の監査活動の把握と情報交換を図るとともに、会計監査人の監査講習会への出席、在庫棚卸監査への立ち会いなどを行い、監査役の監査活動の効率化と質的向上を図っています。さらに、監査役は内部統制委員会に出席し、また、その他内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況についての報告や監査への協力を求めています。

経営の透明性の確保のための体制

情報開示方針の策定

当社は、当社の経営方針と営業活動を全てのステークホルダーに正しくご理解いただくため、法定の情報開示にとどまらず、任意の情報開示を積極的に行うとともに、開示内容の充実に努めるべく、2016年7月に情報開示方針を定めました。

「情報開示方針」は、当社のWebサイトをご参照ください。
▶ <http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/doc/company/governance/disclosurepolicy160701.pdf>

▶ 社外監査役の選任理由

各社外監査役は、それぞれ以下の経験を有しており、多角的な視点からの監査を実施する上で適任と考えています。

氏名	選任理由
笠間 治雄	検察官および弁護士として長年培ってきた法律に関する高度な専門知識と豊富な経験
永井 敏雄	裁判官および弁護士として長年培ってきた法律に関する高度な専門知識と豊富な経験
加藤 義孝	公認会計士として長年培ってきた財務・会計および会社の監査業務に関する高度な専門知識と豊富な経験

監査役監査の実効性の確保

監査役は、監査上不可欠な情報を十分に入手するため、取締役会をはじめとする重要な社内会議に必ず出席するほか、原則として毎月1回、取締役会長、社長執行役員および社外取締役と意見交換・議論を行っています。さらに、監査役を補佐する監査役業務部を置き、監査業務が支障なく行われ、監査役の機能が最大限果たせるようにしています。

株主総会に関連した取り組み

当社は、定時株主総会の約3週間前に招集通知を発送するとともに英訳版も作成し、招集通知の発送に先立って当社のWebサイトに掲載しています。2004年からはインターネットによる議決権行使、2005年からは携帯電話からのインターネットによる行使もできるようにしました。さらに、2007年からは東京証券取引所などにより設立された（株）ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用し、機関投資家のために議案内容の十分な検討時間を確保しています。また、当社Webサイトにて、株主総会終了後一定期間、株主総会の模様を動画配信しています。

役員報酬

取締役の報酬等の体系・水準および監査役の報酬枠については、取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成される「指名・報酬諮問委員会」（委員長：社外取締役）にて内容を検討し、その結果を取締役に答申することとしており、透明性および客観性を一層高めるよう努めています。

答申を踏まえた報酬等の具体的な構成・決定方法は以下のとおりです。

取締役の報酬等

取締役（取締役会長および社外取締役を除く）の個人別の報酬等は、「例月報酬」「取締役賞与」「新株予約権」および「新株予約権（株式報酬型）」で構成され、それぞれの内容は以下のとおりです。

取締役会長および社外取締役の報酬は「例月報酬」のみで構成され、毎月定額を支給しています。

監査役の報酬等

監査役の報酬は「例月報酬」のみで構成され、毎月定額を支給しています。

▶ 取締役（取締役会長および社外取締役を除く）の報酬等の種類

報酬等の種類	内容	給付形式
例月報酬	各取締役の役位に応じた標準額に、定量面・定性面からの個々人の評価を反映して決定し、毎月定額を支給します。	現金
取締役賞与	監査役より適正である旨の表明を受け、取締役会で決定された方法に基づき、毎年の業績に応じて原資を決定し、個々人への支給額は、役位に応じて配分します。	現金
新株予約権	当社の経営責任を有する取締役の士気を高め、当社の株価を意識した経営を実践することにより、一層の収益拡大と体質強化を目的として、各取締役の役位に応じて新株予約権を付与します。	株式 (新株予約権)
新株予約権 (株式報酬型)	取締役の報酬と、当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、株主との価値共有を高めることを目的とし、各取締役の役位に応じて新株予約権（株式報酬型）を付与します。	株式 (新株予約権)

2016年度における取締役および監査役に対する報酬等の内容は以下のとおりです。

▶ 役員報酬等の内容

区分	対象人員	報酬等の総額 (百万円)	内訳 (百万円)		
			例月報酬	取締役賞与	ストックオプション
取締役 (うち社外取締役)	17名 (5名)	942 (47)	714 (47)	149 (—)	79 (—)
監査役 (うち社外監査役)	7名 (4名)	120 (34)	120 (34)	— (—)	— (—)

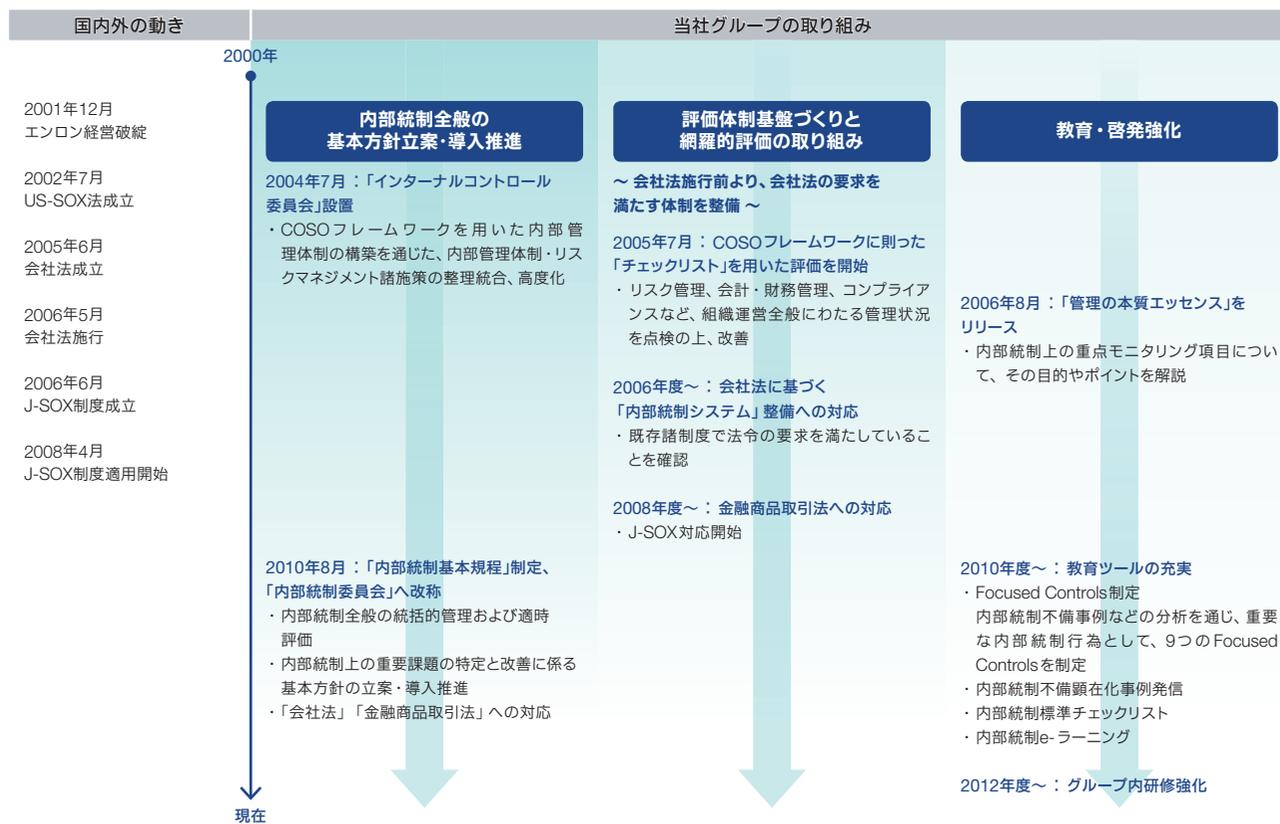
- (注) 1. 2016年度末現在の人員数は、取締役14名（うち社外取締役4名）、監査役5名（うち社外監査役3名）です。
 2. 上記には、2017年4月6日に逝去により退任した社外取締役1名および2017年4月30日に辞任した社外取締役1名を含んでいます。
 3. 当社には、使用人を兼務している取締役はいません。
 4. 上記「賞与」は、2017年6月23日開催の第149期定時株主総会で決議した支給額の上限を記載しています。
 5. 上記「ストックオプション」は、「第15回新株予約権」（2016年8月2日発行）ならびに「第10回新株予約権（株式報酬型）」（2015年7月31日発行）および「第11回新株予約権（株式報酬型）」（2016年8月2日発行）を付与するに当たり、当事業年度に費用計上した金額の合計額を記載しています。
 6. 取締役の例月報酬ならびにストックオプションとしての新株予約権および株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を対象とする報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額12億円（うち社外取締役の報酬については年額6,000万円）と決議されています。
 7. 監査役の例月報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額1億8,000万円と決議されています。

内部統制

当社グループは、全てのステークホルダーの皆様が常に安心、信頼していただける企業集団であり続けるために、内部統制の強化に取り組んでいます。

当社グループは、5つの事業部門と国内・海外の地域組織、全世界の多数のグループ会社によって構成され、幅広い分野でビジネスを展開しています。これらのビジネスは、当社グループの一組織が遂行する以上、どの業界に属し、どの地域にあっても、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えできる一定水準以上の「業務品質」を維持・向上していることが必要と考えています。

▶ 内部統制強化のための取り組みと変遷



財務報告

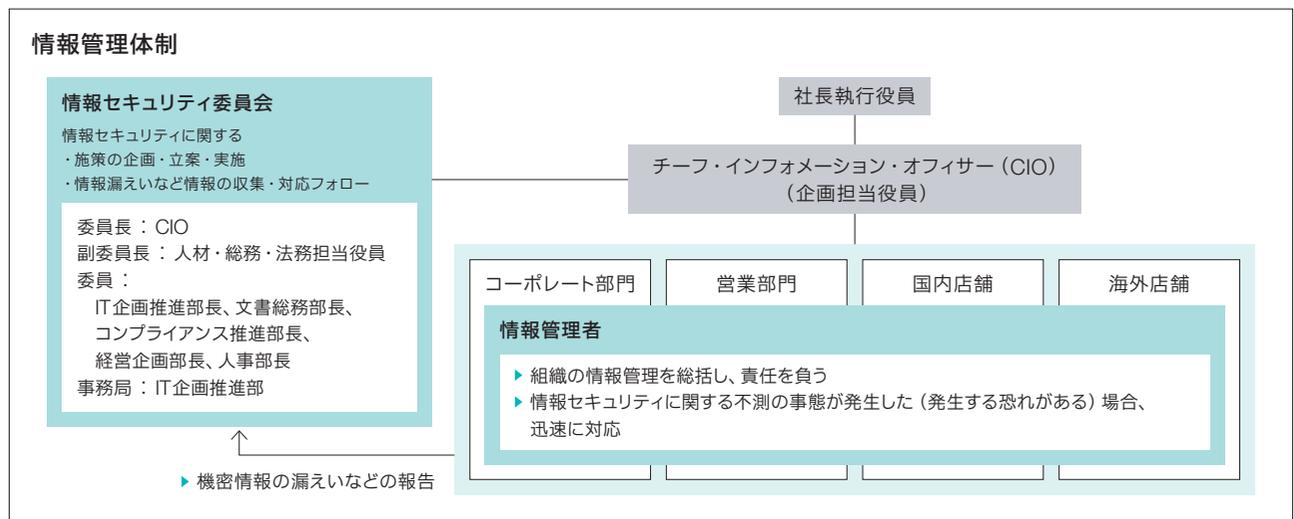
当社グループは財務報告について、関係法令および会計基準を遵守の上、適時、適正な開示を行うことに取り組んでいます。

財務報告に係る内部統制については、2008年4月1日より適用の金融商品取引法に定める内部統制報告制度への対応として、同法の要請に沿った内部統制の評価を通じ、業務プロセスの改善を実施しています。当社グループでは金融商品取引法における内部統制システムの整備・評価を単なる法的要請への対応として捉えるのではなく、以前より世の中の動きに先駆けて取り組んできた業務品質の向上活動にも役立てられる絶好の機会と捉え、全社を挙げて積極的に取り組んでいます。

情報管理

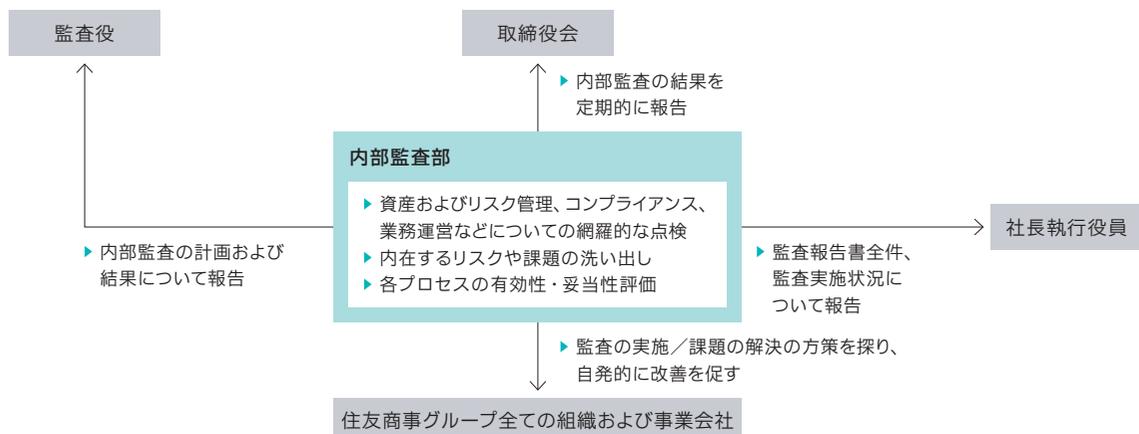
職務遂行に関する情報については、情報管理者が、内容の重要度に応じて情報を機密区分して取り扱いを指示し、情報セキュリティの確保および効率的な事務処理と情報の共有化に努めています。

情報管理者は、法定保存文書および会社が定める内部管理上の重要な情報については、所定の期間保存します。またこれら以外の情報については、情報管理者が保存の要否および期間を定め保存しています。会社情報の窃取・破壊などを目的とした外部からの攻撃への対応については、リスクをできる限り低減すべく、システム上の対策に加え、社員の継続的な教育、訓練、主要な子会社を含めた自己対応体制の確認・整備を行うとともに、外部専門機関とも連携の上、最新情報を入手し、適切かつ効率的な対策を実施しています。



内部監査

全社業務モニタリングのための独立した組織として、社長執行役員直属の内部監査部を置いています。



リスクマネジメント

当社のリスクマネジメントは、多様化するリスクに効果的に対処するため、「損失発生防止」を目的とするミクロ的管理と、「企業価値の最大化」を目的とするマクロ的管理を合わせたフレームワークを持ち、経営資源の効率的運用をサポートし、経営計画とも深くリンクしています。

リスクの定義

- ▶ あらかじめ予測し、もしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性
- ▶ 事業活動から得られるリターンが予測から外れる可能性

リスクマネジメントの目的

業績安定

計画と実績の乖離を少なくして安定収益を確保する。

体質強化

リスクを体力（株主資本）の範囲内に収め、リスク顕在化の場合にも事業に支障を来さないようにする。

信用維持

法令遵守などの社会的な責任を果たし、信用を維持する。

計測可能リスク＝価値創造リスク 全社投融資委員会

全社のリスク量を体力の範囲内に収める／リスクに対するリターンを極大化する
重要な案件については全社投融資委員会、部門内投融資委員会で審議、モニタリング

投資リスク

- ▶ 入口から出口までの一貫した管理フレームワーク
 - 投資入口基準、案件検討／実行段階での意思決定
 - 事業運営、モニタリング
 - 撤退候補先の選定

信用リスク

- ▶ 社内格付による管理
- ▶ 与信枠の定期見直し／保全措置の実施

市場リスク

- ▶ 損失限度枠のモニター
- ▶ 職務分離、牽制体制

集中リスク

- ▶ カントリーリスク管理制度による国・地域ごとのエクスポージャー管理
- ▶ ビジネスラインごとのリスクアセット配分
- ▶ 資源・エネルギー上流案件のエクスポージャー管理

計測不能リスク＝価値破壊リスク

発生の回避、発生確率を極小化することで管理
内部統制委員会を中心に、全社的な内部統制強化に向け取り組む

リーガルリスク

役職員による不正・不法行為などのリスク

情報通信システム管理のリスク ……

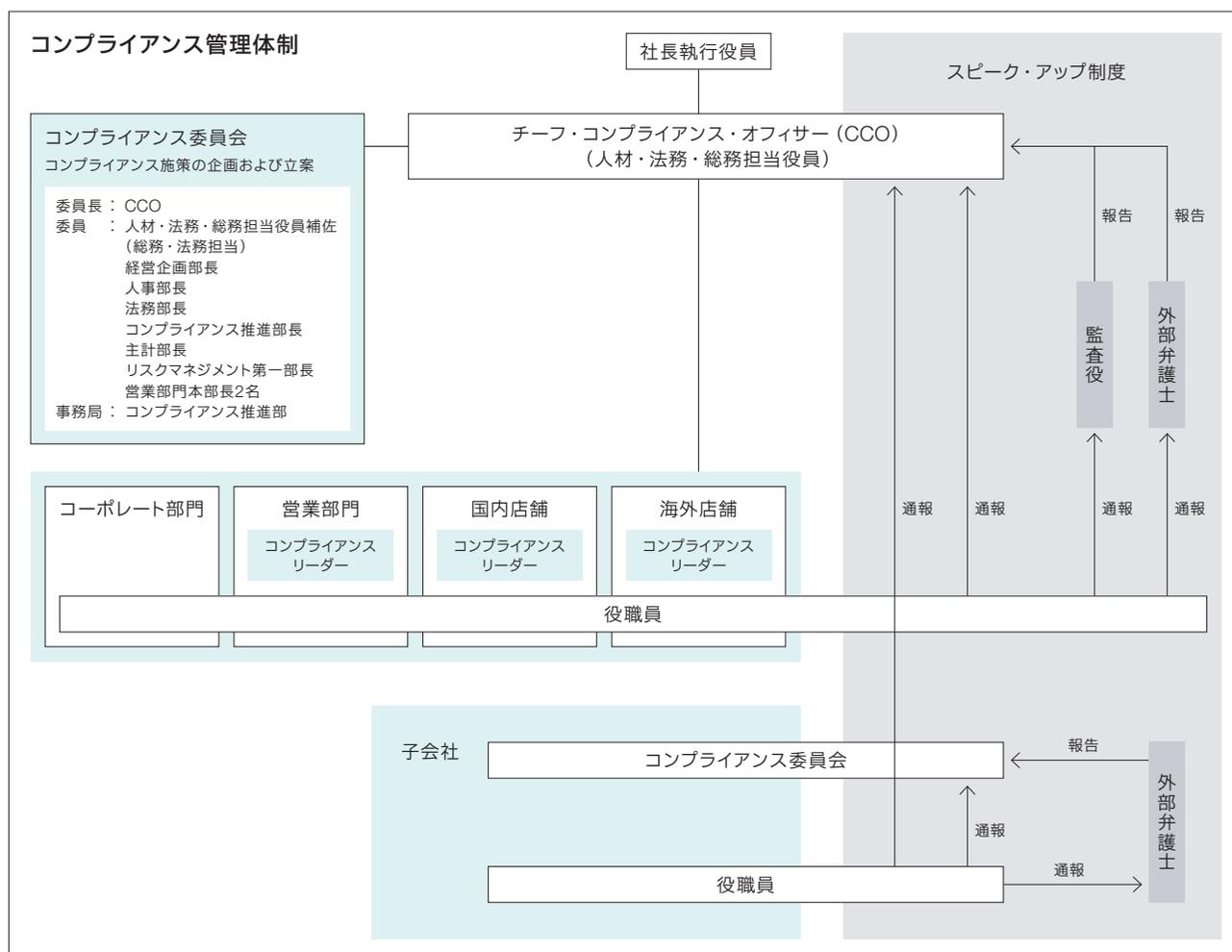
内部統制委員会

コンプライアンス

当社グループのコンプライアンスの原点は、「法と規則を守り、高潔な倫理を保持する」という行動指針であり、「コンプライアンス最優先」と「即一報」を基本として取り組んでいます。

コンプライアンス最優先 コンプライアンスはあらゆる企業活動に優先するものであり、会社が利益追求を優先するあまりコンプライアンス違反を起こすことは絶対にあってはならない。	即一報 万一、コンプライアンス上の問題が発生したときは、直ちに上司あるいは関係部署に対して事態を報告し、最善の措置を取る。
--	---

スピーク・アップ制度	コンプライアンスの観点から問題が生じた場合、職制ラインによる報告ルートのほかに、チーフ・コンプライアンス・オフィサーに直接連絡できる制度の設置。
啓発活動	全役員・社員に対してコンプライアンスマニュアルを配布。新人研修、新任管理職研修、新任理事研修など、各種階層に向けて国内外問わず講習会を実施。全役員・社員を対象にしたe-ラーニングを開講。
コンプライアンス体制	当社グループにおけるコンプライアンスのさらなる徹底・深化を図るべく、新たにコンプライアンス推進部を設置。



人材マネジメント

当社グループにとって、最重要の経営リソースは人材です。経営理念や行動指針の理解と実践を通じて、多様なバックグラウンドを持つ人材が中長期にわたって新たな価値を創造し続け広く社会に貢献できるよう、戦略的・計画的な採用・育成・活躍の推進を図ると同時に、「個の力」の強化にグループとして取り組んでいます。

人材マネジメント方針

Aiming to “Be the Best, Be the One”

当社グループが変化の時代を勝ち抜き、持続的に成長していく上で、グローバル展開に対応する人材の採用・育成・活躍推進は最重要テーマです。

そこで、当社グループでは、全社を挙げた新入社員の指導・育成、経営理念の源流である住友の事業精神の浸透、ローテーションを中心としたOJTと事業特性に応じたOFF-JTの組み合わせによる人材育成に継続的に取り組みながら、多様な人材の活躍を推進しています。

中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」においては、人材育成（「個」の成長）を強化・スピードアップし、それを組織、会社全体の成長につなげるために、新たな人事制度を2016年4月より導入しました。同制度では、「切磋琢磨の中で成長できる活力ある環境」、「能力を適切に評価し、その結果に基づくフェアな処遇を通じモチベーションを高める仕組み」を再構築し、「個」の成長を後押しすることを目指しています。また、中長期戦略に則した人材配置を進めるべく、人材マネジメントの高度化に取り組んでいます（詳細は▶P.43をご参照ください）。

求められる人材像

当社が2019年度の創立100周年に向けて目指す姿を実現するには、人材の育成が必要不可欠です。

当社では、次の100年の礎を築くために「求められる人材像」について、資質・行動・能力という切り口から、以下の3要素を掲げています。

1. 「高い志」と「高潔な倫理観」を持つ人材
2. 多様な価値観を認めつつ、自らの考えを持ち、主体的に行動する人材
3. 既存の枠組みにとらわれず、新たなビジネスを自ら創り出す人材

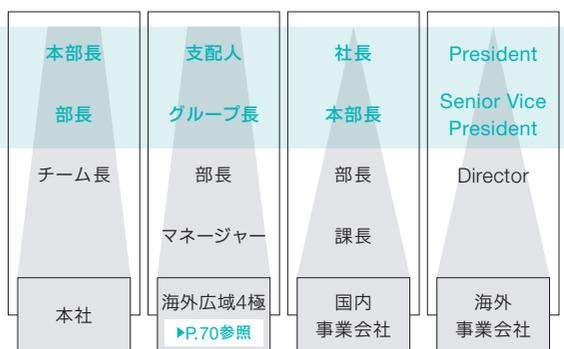
これらの人材像は、当社グループの経営理念や行動指針に謳われている価値観をベースに、全社員が共有・実践すべき9項目の「SC VALUES」を踏まえたものです。「SC VALUES」の実践を通じて、明確なビジョンと強いコミットメントの下、各階層でリーダーシップを発揮する人材、そしてプロフェッショナルとして幅広い知識と高度な専門性を有し、高い成果を生み出すことのできる自責型の人材が求められています。

SC VALUES	
1. 信用・確実	法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
2. 総合力	組織に壁をつくらず、常に全社的視野をもって行動する。
3. ビジョン	明確なビジョンを掲げ、それをメンバーに伝え共有する。
4. 変革マインド	多様な価値観と行動様式を受容し、変化をチャンスと捉え行動する。
5. コミットメント・自責	組織目標に向かって、責任をもって主体的に行動する。
6. 情熱	情熱・自信をもって行動し、メンバーに活力を与える。
7. スピード	迅速に決断し、行動する。
8. 人材開発	メンバーの能力開発を最大限に支援する。
9. プロフェッショナル	高度な専門性・スキルを有する。

人材マネジメントの高度化 —経営人材の継続的輩出に向けて

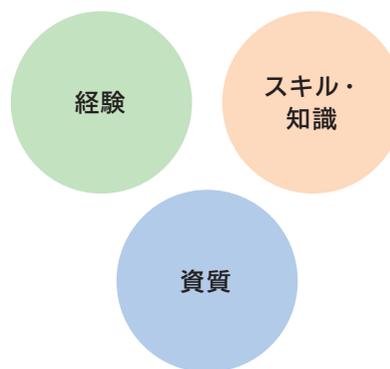
当社では、グローバルベースで「適所・適材」を実現するとともに、経営人材の継続的輩出を目指す人材マネジメント高度化に取り組んでいます。同取り組みでは、グローバルベースで当社グループの経営を担う主要ポジション（以下、キーポジション）を特定するとともに（図1）、各キーポジションに求められる要件を明確にします（図2）。そして、各キーポジションに対しては次世代のみならず次々世代まで広く候補人材を選定します（図3）。さらに、キーポジションの候補者は、今後さらに伸ばすべき経験、スキル、知識を特定し、必要なローテーションや業務アサイメントの変更を行うとともに、計画的にOFF-JTの機会も提供していきます（図4）。また、地域の枠を超えた人材マネジメントを加速し、同取り組みを推進する組織として、2017年4月にはグローバル人材マネジメント部を新設しました。これらの取り組みを通じて、最短距離での経営人材の育成を質・量の両面で推進していきます。

図1 キーポジションとは



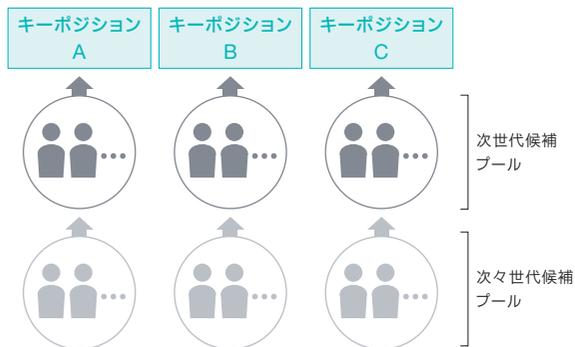
当社の戦略遂行のために必要となるグループ経営を担う重要ポジション（青色網掛け部分）。本社組織であれば部長以上を想定。

図2 キーポジションに求められる能力



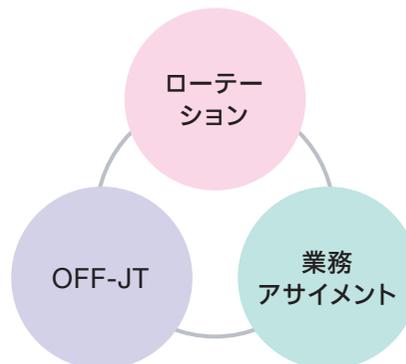
キーポジションに求められる能力を「経験」「スキル・知識」「資質」の3つの観点で定義。

図3 後任者育成計画の策定



各キーポジションに対して、次世代のみならず、次々世代の候補者も選定し、後任者育成計画を策定する。また、毎年候補者の見直し、入替を行う。

図4 経営人材育成



キーポジション候補者に必要とされる経験、スキル、能力の獲得のために、ローテーション、業務アサイメント、OFF-JTを効果的に融合。

採用

基本的人権を尊重した公正な採用方針に基づき、グローバルに活躍できる資質と意欲を持った多様な人材を採用

グローバル展開を担う人材の採用

グローバルにビジネスを展開する当社では、世界中で活躍できる資質と意欲を持った人材を求めています。そこで、性別、学歴や国籍などで選考方法を分けることなく、応募者の適性・能力のみを基準とし、基本的人権を尊重した差別のない公正な採用活動を基本方針としています。また、新卒採用のみならず、キャリア採用を人事計画における戦略的採用と位置付け、即戦力人材の採用を継続的に行っています。

採用者数の推移と内訳



* 採用数は新卒・キャリア採用における基幹職・事務職の合計

障がい者雇用促進のための取り組み

—住商ウェルサポート

2014年には障がい者の特例子会社 住商ウェルサポート(株)を設立し、障がい者雇用促進にも積極的に取り組んでいます。現在18名の従業員が名刺作成、データ入力やオフィス古紙リサイクルまでさまざまな業務に従事しています。2016年6月1日時点の障がい者雇用率*は2.13%と法定雇用率(2.0%)を上回っています。

* 単体と住商ウェルサポート(株)の合算。



住商ウェルサポート株式会社
Sumisho Well Support Co., Ltd.



育成

OJT(実践)とOFF-JT(研修)を両輪としたグローバル人材育成を促進

仕事を通じて育つ／育てる(OJT)

当社では人材育成の基本はOJTであり、さまざまな経験を積むことで自身の軸となる幹を太くしていくことができると考えています。そこで計画的なローテーションにOFF-JTを組み合わせて、グローバルに通用する経営人材を育成しています。海外研修生制度では、毎年入社8年目までの若手約100名を世界各地に派遣しており、業務のみならず多様な価値観も学ぶ機会としています。

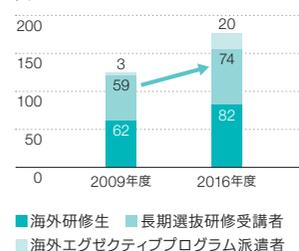
OJTとOFF-JTを両輪とした「求められる人材」の育成



人材育成の強化とスピードアップ(OFF-JT)

当社では、住商ビジネスカレッジ(SBC)として年間のべ320講座に上るOFF-JT研修を開催し、業務上必要とされる知識・スキルなどをカバーしたプログラムを提供しています。中でも、変革力・創造力、論理的思考力、実行・実現力などの「個の力」の強化に資する研修の企画に注力しています。また事業経営に必要な知識・スキルを習得する機会として長期・選抜プログラムを継続実施しており、プログラム終了後には多くの人材が国内外の事業会社経営を担って活躍しています。社内プログラムのみならず、海外エグゼクティブプログラム等社外研修なども活用し、人材育成の強化に努めています。

海外への研修生派遣実績推移



活躍推進

変化の激しい不確実・不透明な経営環境において、持続的な成長・発展を勝ち取るため、多様な人材の、多様な価値観・発想を活かす各種施策を推進

多様な人材一人材活用

当社では、人材の多様性を活かし、新たな価値を創造できるよう、人材のダイバーシティを推進しています。女性活躍推進では、事業所内保育所の設置や、「仕事と育児の両立支援ハンドブック」の配布、「子女のみを連れて海外に駐在する社員への支援制度」など、さまざまな施策を実施してきました。2015年6月には高い水準で子育てサポートを行う企業として「プラチナくるみん」を、2016年5月には女性活躍推進法に基づく優良企業として「えるぼし」をそれぞれ取得しました。



プラチナくるみん



えるぼし



多様な働き方一働き方改革

当社では、「メリハリある働き方」を通じた生産性の向上を目指し、2016年より有給休暇取得の全社定量目標の設定、プレミアムフライデーの導入、テレワークの全社導入検討など、働き方改革に向けた施策に取り組んでいます。また、2017年2月には「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定を受け、「心の健康づくり」を目的に設置した「SCGカウンセリングセンター」などを通じて、心身の健康維持・増進に取り組んでいます。

時間外勤務／有給休暇の実績	2015年度	2016年度	増減
月間法定時間外平均	12時間19分	11時間29分	△50分
年間有給休暇取得日数平均	10.9日	12.7日	+1.8日



子どもを連れて海外駐在

海外勤務希望はあったものの、子どもがいる自分には無理だろうと諦めていたので、子どもを連れての駐在が可能と知った時は、本当に驚きました。海外駐在員としての仕事と子育てを全て完璧にすることは難しく、悔しい思いもしましたが、駐在しなければ見えなかった世界があり、何にも代え難い財産になりました。ダイバーシティが進む米国でさまざまな考え方に触れたことで、長期的に未来のイメージを描くことができるようになり、前向きになれたことも大きな収穫です。



リスクマネジメント第三部
加古 紗理

入社以来、建設機械事業本部にて海外における事業会社主管業務に従事。2014年「子女のみを連れて海外に駐在する社員への支援制度」を使い米国フロリダ州の事業会社へ研修生として出向、経営管理に関わり帰任。2016年より自動車事業分野のリスクマネジメントを担当。

男性社員による育児休職取得

これまで仕事に注いできた時間とエネルギーを、一時的にでも育児に集中させたいと思い、長男誕生から4カ月間、育休を取得しました。上司・同僚にもサポートいただいたおかげで、慌しい出産直後の時期に心置きなく育児に専念でき、また、かけがえのない時間を共有できたことで家族の絆も深まったと思います。4カ月後、予定どおり職場復帰し、家族の存在に支えられ、従来以上に仕事に精を出しています。



事業金融部
大西 啓之

入社以来、石油・ガス、自動車などの事業分野でリスクマネジメントを担当。2016年5月から8月まで育児休職を取得。休職後は主に国内・アジアのファイナンス事業に携わり、2017年1月から現部署でグループ会社に係る財務関連業務を担当。

CSR推進活動

経営理念に掲げた当社グループの企業使命とは、「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現することであり、社会課題の解決を通じて価値を創造するとともに、その過程で社会や環境に与える影響への責任を果たすことです。これを実現するのは、社員一人一人であるという考えの下、CSR推進活動に取り組んでいます。

CSR推進体制

当社は、2008年に環境・CSR部を設置して以降、社内関係部署や国内外地域組織・グループ会社と連携し、積極的にCSRを推進してきました。

経営会議の諮問機関として、「CSR委員会」を設置し、企業を取り巻く諸環境の変化や、ステークホルダーからの期待を踏まえた取り組みについて審議を行っています。

また、同委員会の諮問機関として「地球環境部会」を設置し、ISO14001規格に基づく環境マネジメント活動の推進を行っています。2017年度には、当社および社会の持続的な成長への取り組みを、より広く、積極的に推し進めるべく「サステナビリティ推進部」と改称し、一層、社会課題の解決に向けて取り組んでいきます。



グローバル・コンパクトへの取り組み

当社グループは、国際的なイニシアチブであり、当社グループの経営理念と共通の価値観を提唱する国連グローバル・コンパクト10原則に、2009年3月に署名しました。常に企業活動を10原則の価値観に照らし、より一層の企業価値向上に取り組んでいます。また、日本のローカル・ネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの活動にも理事会員企業の一社として積極的に参画しています。2016年度には、環境経営、SDGs推進などをテーマとした分科会に参加し、世界の潮流や先進事例に関する最新情報、有識者の知見を得て、自社の企業活動に活かしました。



CSR推進活動についての詳細は、当社Webサイトをご参照ください。▶ <http://www.sumitomocorp.co.jp/csr/>

推進活動事例

地球規模の社会課題からビジネスを考えるセミナーを開催

当社グループは、事業を通じた社会課題の解決を推進すべく、国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs）の社内浸透に取り組んでいます。2016年度は、国連開発計画から講師を招き、ワークショップを2回開催しました。これまでのべ100名以上が参加し、「社会課題からビジネスを考える発想そのものが気づきであった」などの感想が寄せられました。SDGsの考え方は、当社グループの経営理念とも合致しており、社会課題の解決が、同時に当社グループの成長の原動力となるよう、さらなる浸透を図ります。



SDGsから見たビジネス機会についてセミナーを開催

環境マネジメントの推進

当社グループは、環境方針において「健全な事業活動を通じて、社会・経済の発展と地球環境との共生を目指す『持続可能な発展』の実現に向け努力する」ことを掲げ、その推進のために国際規格ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを構築・運用しています。2016年度は新規格に関するセミナーを開催の上、活動を開始したほか、住友商事グローバルリサーチ（株）との共催で外部専門家による気候変動に関するセミナーを開催しました。そのほかにも、e-ラーニングでの環境講座の実施などを通じて、社員の意識向上に努めました。



規格改正セミナー開催の様子

環境マネジメントの推進についての詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

▶ <http://www.sumitocorp.co.jp/csr/environment/>

サプライチェーンCSR推進の取り組み

当社グループは「サプライチェーンCSR行動指針」を定め、自社だけではなく、サプライヤーをはじめとする取引先や事業パートナーとともに、サプライチェーン全体でCSRを推進する必要がありますと考えています。深刻化する人権問題に関しては、英国現代奴隷法に基づく声明を公表するとともに、前年度に引き続き、外部から有識者を講師に招き、サプライチェーン上で人権侵害に加担するリスクの評価手法を演習するワークショップを開催し、各営業部門およびコーポレート部門から累計で130人が参加しました。



ワークショップでの積極的な議論の様子

社会貢献活動

当社グループは、持続可能な社会の実現に貢献することを目的とし、事業活動だけでなく社会貢献活動を通じて社会課題の解決に向けて取り組んでいます。社会の持続的発展を担う次世代人材の育成支援、事業活動の場である国内外地域社会への貢献を軸として活動を推進するとともに、ステークホルダーとの関わり合いを深めながら、謙虚さと高い志を持って持続的に活動します。また、活動内容の継続的な向上と透明性の高い情報開示に努めます。

社会貢献活動

次世代人材の育成支援—住友商事奨学金 創設20周年



商事活動50周年記念として1996年に創設された住友商事奨学金は、開発途上にあったアジア地域各国の将来を担うリーダー人材の育成とより良い民間交流を促進することを目指し、地域組織と連携しながら各国の現地大学生を対象に奨学金の支給を継続してきました。

当初、17カ国33校の年間263人からスタートし、その後45校、約1,000人まで拡大しつつ、各国の経済環境の変化に応じて、支援内容の改変を重ねてきました。経済発展が進んだ中国では、2015年から将来の日中交流を担う人材育成を目指した留学生への奨学金に変更しました。奨学金の支給に加え、東京本社での研修を実施し、学生は社長との面談、各部署の業務説明や事業会社の見学などを経験しました。当社の企業風土を認知してもらうとともに、視野を広げ、学生自身の将来設計のヒントとなるよう研修を実施しています。

当奨学金を授与した学生数は、創設20周年を迎える2016年度までに、のべ約1万6,000人に及びました。

住友商事奨学金はグローバルな拠点網を有する当社ならではの取り組みとして、今後もアジア各国の次世代を担う人材の育成に貢献していきます。



ヤンゴン経済大学で行われた奨学金授与式の様子



タイのタンマサート大学で行われた奨学金授与式の様子



東京本社での研修時に、社長との面談を実施

社会貢献活動についての詳細は、当社Webサイトをご参照ください。▶ <http://www.sumitocorp.co.jp/csr/contribution/>

震災復興支援一住友商事 東日本再生ユースチャレンジ・プログラム



東日本大震災からの復興と、被災者の生活再建のために活動するユースを支援すべく2012年より「東日本再生ユースチャレンジ・プログラム」を実施しています。このプログラムはユースによる活動や研究を支援する「活動・研究助成」と、被災地で活動するNPOなどでのユースの長期インターンシップを支援する「インターンシップ奨励プログラム」の2つで構成されています。5年間で「活動・研究助成」112団体、「インターンシップ奨励プログラム」21団体に対する、総額4億円規模の被災地復興支援プログラムとなりました。東日本の再生に主体的に取り組み、多くのことを学び、経験したユースたちが、今後、地域や社会の担い手として成長することを期待しています。当社は、被災地復興への息の長い支援として、今後も「人道支援」と「産業復興支援」に取り組んでいきます。



仮設住宅での活動の様子



2016年10月に行った中間報告会では活動内容を報告

事業活動の場である地域社会への貢献—タンザニアの診療所へソーラーキットを寄贈



タンザニア、ダルエスサラーム事務所は、保健分野で50年を超える活動実績を持つイタリアの非営利団体CUAMMと連携して、2016年9月、県行政指定のイリンガ州、ンジヨンベ州の医療施設にパナソニック製のソーラーキット50台を寄贈しました。

分娩室を持つこれらの施設は、夜間の診療に灯油ランプを使用しており、十分な明るさがなく、火災や有害な煙が出る危険もありました。LEDを使用したソーラーライトは、明るさの確保はもちろんのこと、太陽光で充電ができ、無電化地域でも安全かつ安定的に使用することができます。両州知事よりこの寄贈に対して、多大な感謝の意が表されました。当社は、同地域における医療施設のさらなる環境改善に貢献すべく、引き続き支援を続けていくことを検討しています。



ソーラーキットを手渡す様子



ソーラーキットの電球を分娩室に設置

▶ 金属事業部門

- ▶ 金属業務部
- ▶ 鋼板本部
- ▶ 自動車金属製品本部
- ▶ 軽金属・輸送機金属製品本部
- ▶ 鋼管本部



堀江 誠
金属
事業部門長

事業内容

鋼材

調達・在庫管理・加工の機能を備えた国内外のスチールサービスセンター網を通じ、自動車・家電メーカーなどに付加価値の高いサービスを提供しています。

鋼管

石油・ガス会社向けに、独自のサプライチェーンマネジメントを通じ、強固な顧客ネットワークを構築し、トータルサービスプロバイダーとして機能しています。

非鉄金属製品

アルミニウムの地金や板の生産・販売拠点の拡大を通じバリューチェーンを拡充しています。

目指す姿

中長期的な成長戦略に立脚したユニークな事業ポートフォリオを構築し、圧倒的な収益力と安定性を兼ね備えた組織を目指します。



スチールサービスセンター（メキシコ）



鋼管在庫ヤード（ノルウェー）



アルミ製錬事業（マレーシア）

業績ハイライト (億円)

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース*1			
当期利益*2	11	18	250
事業セグメントベース			
売上総利益	773	674	
持分法による投資損益	47	58	
当期利益*2	120	100	
基礎収益	135	118	
資産合計	6,742	6,761	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

原油価格の低迷に伴い、北米鋼管事業が減益となりましたが、海外スチールサービスセンター事業が堅調に推移したほか、マレーシアでのアルミ製錬事業が増益となり、グローバルベースの当期利益は、前年度に比べ7億円増益の18億円となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

分野	鋼材	鋼管	非鉄金属製品
強み Strength	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 鉄道用のレール・車輪・車軸といったニッチセグメントでのトップシェア ▶ 自動車向け鋼材に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 世界最大級の油井管取扱量、メジャーとの戦略的パートナーシップ、グローバル・ネットワークを通じたサービス展開力・開発力 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 有力パートナーとのグローバル成長戦略の共有
チャレンジ Challenge	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 鋼材トレードで蓄積した情報・ノウハウによる既存ビジネスモデルの高度化 ▶ 顧客目線に立った新たなビジネスモデルの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 産油国における現地化要求への対応、顧客サービス強化のためのICT活用 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ アルミ地金の原料となるボーキサイト・アルミナの安定供給確保
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 先進国でのモーダルシフトや新興国での鉄道インフラ整備 ▶ グローバルでの自動車生産の着実な成長 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 油井管に隣接するOFE事業への参入、油井管市場でのシェア拡大、Edgen Groupのネットワークを活用したビジネス基盤の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 燃費規制強化に対応するための自動車軽量化
リスク Risk	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各国での通商問題、ならびに鋼材供給過剰による市況の乱高下 ▶ 自動車産業のグローバルでの環境対応に伴う従来商品の陳腐化や代替素材の台頭などのビジネス環境の劇的な変化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 石油・ガス開発業界の購買方式の変更、関連業界の合従連衡による業界構造の変化、鋼管に代替する新素材の普及 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中国産アルミ製品との競合激化

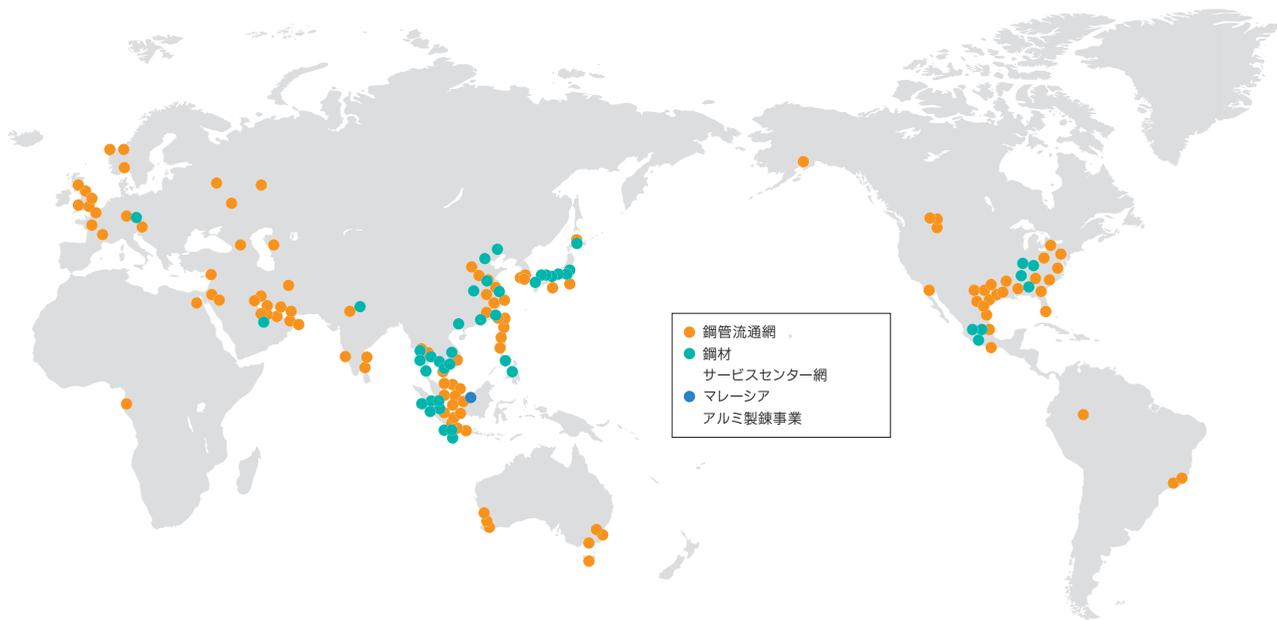
目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

鉄鋼メーカーの高品質・高性能な製品を世界中に届け、社会の発展に貢献するという使命を果たしつつ、従来の「金属を売る」という供給側の切り口から、「金属を使う」という需要側の切り口へと軸を移し、成長戦略を実行していきます。

鉄道関連ビジネスにおいては、鉄道分野（レール、車輪、車軸、メンテナンス）で確固たる地位を築くことを目指し、他社の追随を許さない複合的なサービス機能を提供します。

自動車関連ビジネスでは、素材製造から部品事業までバリューチェーンを拡大して、リーディングサプライヤーに向けた取り組みを強化します。鋼管ビジネスでは、油井管ビジネスの強固な顧客基盤を活用し、油井資機材・サービス分野への展開を図り、鋼管周辺事業の開拓に取り組みます。アルミ地金・圧延品ビジネスにおいては、川上（製錬）から川中（圧延）にかけてのバリューチェーンを拡充します。

事業ポートフォリオ



当年度におけるBBBO2017の取り組み

鉄道分野の拡大を見据え、
米国に車軸加工事業の新会社を設立



鉄道輸送の安全性向上が重視される中、米国の鉄道用車輪・車軸メンテナンス会社Greenbrier Rail Services (GRS) と共同でGBSummit, LLCを設立し、カリフォルニア州において車軸加工工場の操業を2017年初めより開始しました。当社が供給する高品質な車輪・車軸とGRSのメンテナンス分野での豊富な実績を併せ、鉄道輸送需要の伸長が期待される米国西海岸を拠点にさらなる事業領域の拡大を図っていきます。

米国鉄道貨物輸送量予測



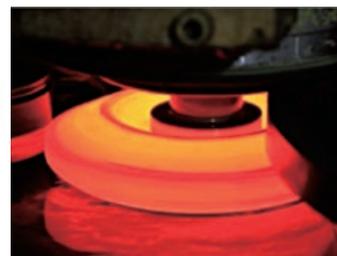
米国の鉄道貨物輸送量は、中長期的に見て緩やかな人口増と米国GDPの増加に伴い、堅調に推移するものと推測します。鉄道用資機材のマーケット環境としても、引き続き堅調に成長する市場と考えます。

自動車分野における素材から部品までを網羅する
リーディングサプライヤーを目指して、
欧州で自動車用鍛造部品事業に参画



欧州最大手の自動車部品鍛造・機械加工メーカーであるHay Holding GmbH (Hay) の25%株式を、Hayの全株式を保有していた武蔵精密工業(株)(武蔵)から2017年3月に取得し、資本参画しました。Hayは、パワートレイン*関連部品の鍛造技術および価格競争力に強みを有しており、高度な技術力・設計力を有する武蔵と協業し、当社の自動車関連事業のプラットフォームを活用することで、Hayの事業価値をさらに向上させていきます。

* パワートレイン：トランスミッションやデファレンシャルギアなど、自動車のエンジン/モーターから車輪への駆動力を伝達する装置類の総称。



Hayが製造する自動車部品および製造現場



PICK UP PROJECT

顧客との強固な信頼関係の下、 トータルソリューションプロバイダーとして 高付加価値を提供

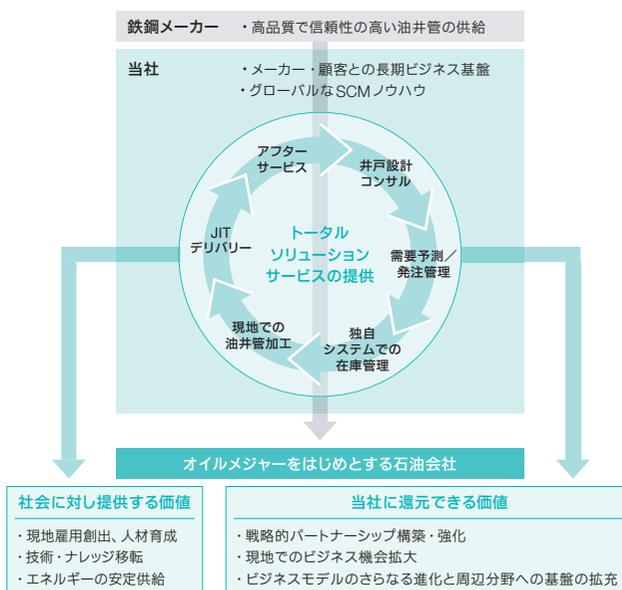


ブルネイSCM管理会社社員一同

グローバルにさまざまな機能を発揮する事業を持つ油井管ビジネスにおいては、パイプの供給のみならず、井戸設計時のコンサルティングから在庫管理、アフターサービスまで含めたサプライチェーンマネジメントをグローバルに展開し、オイルメジャーとの長期的・戦略的パートナーシップを築いています。

40年以上にわたって高品質なシームレス油井管を納入してきたブルネイにおいても、サプライチェーンマネジメントの提供によってジャストインタイム (JIT) 供給の体制を確立しています。これに加えて、顧客および現地政府の要望に応え、新日鐵住金 (株) と共同で国内唯一の鋼管継手加工会社を設立しており、ブルネイにおける現地雇用の創出、技術・ナレッジ移転にも貢献していきます。

価値を生み出すビジネスモデル



OUR WILL...

価値創造—ブルネイにおける経営理念の実践

私は10年以上にわたり、当社の鋼管事業において、世界各地のさまざまなプロジェクトに携わり、グローバルな視点を培ってきました。ブルネイにおいても、健全な事業活動を通じて社会へ貢献するという住友商事グループの理念の下、自身のこれまでの経験と、業界をリードする当社のノウハウを活かし、世界中の仲間とともに長期にわたり価値創造をしていくことを楽しみにしています。



Stuart M'Cartney
General Manager of SC Tubular Solutions (B) Sdn Bhd in Brunei Darussalam

▶ 輸送機・建機事業部門

- ▶ 輸送機・建機業務部
- ▶ 船舶・航空宇宙・車輛事業本部
- ▶ 自動車事業第一本部
- ▶ 自動車事業第二本部
- ▶ 建設機械事業本部



日高 直輝

輸送機・建機
事業部門長

事業内容

船舶・航空宇宙・輸送インフラ

船舶・航空宇宙・交通輸送インフラなどのビジネスに加えて、一般リース・航空機／エンジンリースを展開しています。空港PFI事業も拡大していきます。

自動車

製造・販売流通・金融サービス・モビリティサービスといった主要機能を進化させ、「新しいクルマ社会」への取り組みを進めます。

建設機械

商社業界トップの取扱高を誇り、建機販売サービス事業、建機レンタル事業をグローバルに展開・拡大しています。

目指す姿

取り巻く環境の変化を先取りし、
事業領域を柔軟に
変化・拡大させながら、
持続的な成長を実現します。



6万トン型ばら積船



クルマ社会の未来をリードするさまざまな取り組み



最新の排ガス規制に対応した建設機械

業績ハイライト (億円)

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース*1			
当期利益*2	840	563	570
事業セグメントベース			
売上総利益	1,756	1,312	
持分法による投資損益	318	431	
当期利益*2	740	469	
基礎収益	513	501	
資産合計	15,093	14,719	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

リース事業や建機レンタル事業が堅調に推移した一方で、海運市況の低迷に伴い船舶事業が減益となりました。また、前年度にインドネシア自動車金融事業で再編に伴う株式売却益および評価益があったことなどから、グローバルベースの当期利益は、前年度に比べ277億円減益の563億円となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

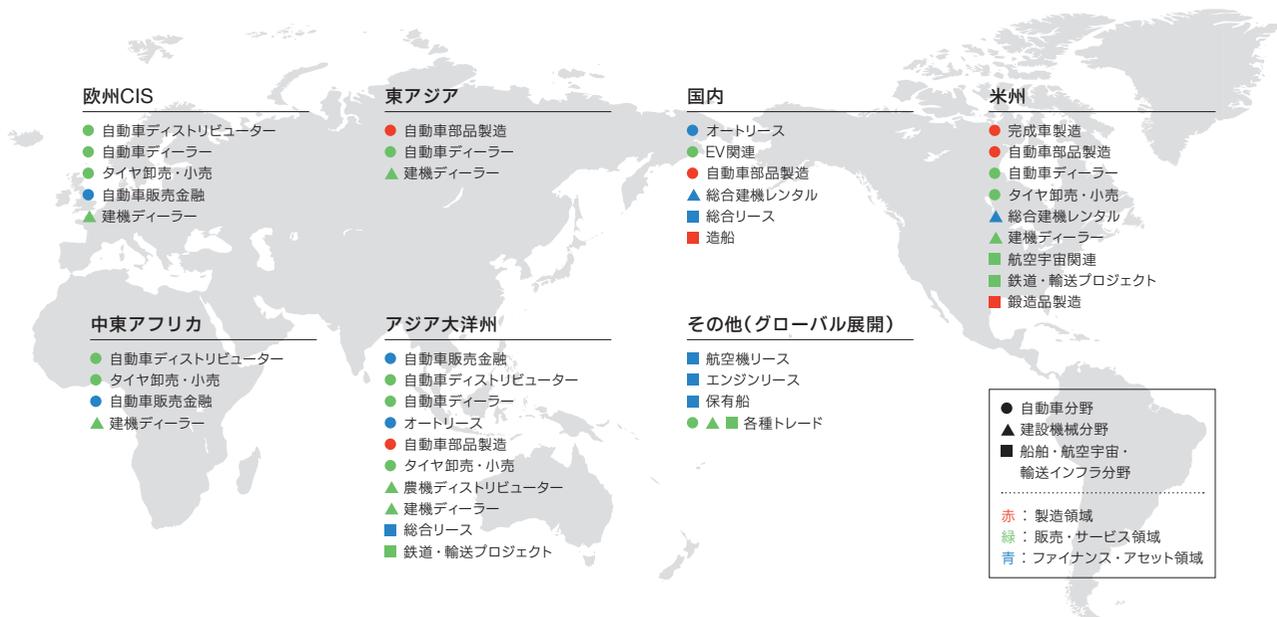
分野	船舶・航空宇宙・輸送インフラ	自動車	建設機械
強み Strength	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内トップクラスの総合リース事業 ▶ 世界トップクラスの航空機リース事業／交通輸送ビジネス／造船業 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 川上から川下までの事業領域をグローバルにカバーするバリューチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 長年のハンズオン経営で培ってきた事業経営ノウハウと各地域に抱える現地経営者
チャレンジ Challenge	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 船舶事業の機能強化とポートフォリオ入替 ▶ 総合リース事業／航空機リース事業の基盤拡大 ▶ 鉄道インフラ事業／空港PFI事業の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 技術革新がもたらす新しいクルマ社会に対応した事業革新 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新興国市場での事業基盤の強化・拡大
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新興国における、航空機・鉄道旅客の増加 ▶ 日本や世界各国におけるPFI事業の需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新興国を中心としたモータリゼーションの進展 ▶ 自動運転、IoTなど、新しいクルマの技術革新がもたらす新規ビジネス 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 世界的な人口増と都市化の進展による工事需要の増加 ▶ ICT建機の普及、業界でのIoTの進展がもたらすビジネスチャンス
リスク Risk	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 世界経済の成長鈍化に伴う海上荷動き減少 ▶ 造船／航空／鉄道分野における新興勢力との競合激化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地政学的な市場リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ サイクリカルな市場動向

目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

現中期経営計画では、船舶・航空宇宙・輸送インフラビジネスで、航空機部品分野、鍛造品分野での製造事業、空港PFI事業への取り組みを開始しました。また、船舶事業のポートフォリオを見直し、強化を図っています。自動車ビジネスでは、アジアの総合金融サービスの事業化を推進し、モビリティサービス事業の展開を開始しました。建機ビジネスでは、米国建機レンタル事業を完全子会社化するなど、既存事業の収益性向上に努めています。また、自動車

および建機ビジネスを通じたストラテジックパートナーとの関係構築を推進しました。今後は、当部門の強みである規模感のある事業基盤を、IoTや新しいモビリティなどの時代の流れに対応させ、進化させていくとともに、組織間連携やストラテジックパートナーとの協業を深化させることで、従来の事業領域にとどまらないビジネスを創出することに挑戦していきます。

事業ポートフォリオ

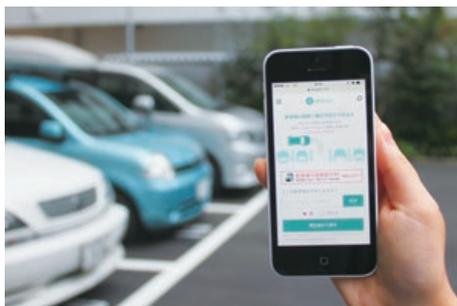


当年度におけるBBBO2017の取り組み

モビリティサービスへの取り組み



近年、クルマに対する意識は「所有」から「利用」へ変化しつつあり、移動（モビリティ）そのものがサービスとして求められる時代が訪れています。当社が出資する住友三井オートサービス（株）は、グループ全体で約75万台の車両を保有管理していますが、当社ではこれらの車両を通信回線をつなぎ、走行データや利用状況を分析することで、交通事故の削減や顧客の利便性向上など新たなビジネス機会を追求していきます。また2016年9月に業務提携したakippa（株）とは、駐車場シェアリングサービスの分野で、より付加価値の高いビジネスモデルの構築を図っています。



akippaの駐車場シェアリングサービス

ブラジルにおける風力発電向け鍛造品事業の立ち上げ



当社は、2017年1月に、ブラジル最大の鉄鋼メーカーGerdau S.A. および（株）日本製鋼所と合併で、ブラジルにおける風力発電向け鍛造品の製造・販売事業を行うGerdau Summitを立ち上げました。ブラジルでは電力需要増に対応するため、風力発電事業の導入支援および関連部品の国産化政策を打ち出しています。当社は、本事業および新会社がGerdau S.A. から引き継いだ事業のほか、幅広い産業を支える鋳鍛造製品の製造事業を通して、成長余力が大きいブラジル・中南米地域の産業発展ならびに同国の再生エネルギーの普及に貢献していきます。



ピングモニャンガバ工場外観



PICK UP PROJECT

空の移動を支える航空機・エンジンリース事業



© AIRBUS

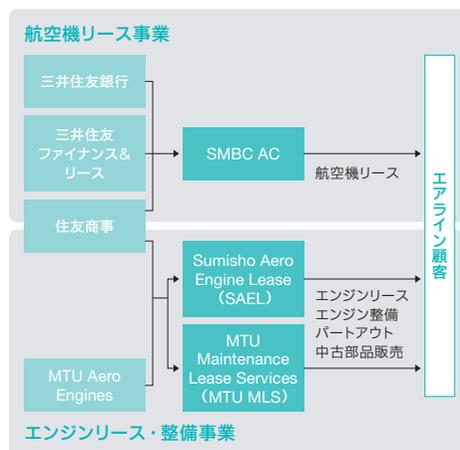


© BOEING

航空機リース事業で活躍予定の最新鋭機種

航空業界では、新興国市場の成長に伴う航空旅客輸送量の増加、LCCの台頭などを受けて、航空機への需要が今後も堅調に拡大していくと見込まれています。当社は、1990年代より航空機リース事業に参入していましたが、2012年にロイヤルバンク・オブ・スコットランドグループ傘下の航空機リース事業を、(株)三井住友銀行および三井住友ファイナンス&リース(株)と共同で買収し、既存の航空機ビジネスと融合させ、SMBC Aviation Capital (SMBC AC) として世界第4位の規模を誇る航空機リース事業へと発展させています。また、航空機エンジン分野においても、2013年にドイツの製造・整備大手MTU Aero Enginesと共同で、エンジンリース・サービス事業を開始しました。このような事業基盤、パートナーとの連携により、既存のバリューチェーンを拡大しながら、民間航空インフラを支え、世界の国々をより身近にするアクセスの構築に貢献しています。

価値を生み出すビジネスモデル



- | | |
|---|--|
| 社会に対し提供する価値
民間航空インフラを支え、世界の国々をより身近にするアクセスの構築に貢献 | 当社に還元できる価値
・世界的な成長市場における確固たる地位の確立
・航空機のライフをカバーするビジネスチャンスの創出 |
|---|--|

OUR WILL...

顧客満足、さらにその一歩先へ

顧客に寄り添ったサービスを提供することで差別化を図り、当社民間航空事業を他社には真似できない存在にするのが目標です。パートナーとの協業により世界トップクラスとなった航空機リース事業、航空機エンジンリース事業に現場の最前線で取り組んでいることに、大いに責任とやりがいを感じています。



近藤 俊典
 航空事業開発部
 SAEL 出向



大内田 慎吾
 航空事業開発部
 SMBC AC 出向

▶ 環境・インフラ事業部門

- ▶ 環境・インフラ業務部
- ▶ 社会インフラ事業本部
- ▶ 電力インフラ事業本部
- ▶ 物流保険事業本部



兵頭 誠之
環境・インフラ
事業部門長

事業内容

社会インフラ

風力・太陽光を中心とした再生可能エネルギー発電事業、国内での電力小売事業、工業設備などの産業インフラビジネス、水事業、蓄電池を用いた実証事業に取り組んでいます。

電力インフラ

海外における発電事業および電力EPC*ビジネスなどに取り組んでいます。

* EPC：工事込みプラント建設請負形態

物流保険

輸送・通関・配送などの物流サービスに加え、各種保険手配、海外工業団地の開発・運営を行っています。

目指す姿

各国の社会・産業のニーズに応じたインフラ整備・拡充を通じ、地域と産業の発展への貢献、地球環境との共生および長期安定的な収益基盤の拡大に取り組めます。



飯島蓄電センター（鹿児島県）



ラハドン地熱発電所（インドネシア）



ティラワ工業団地（ミャンマー）

業績ハイライト (億円)

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース*1			
当期利益*2	396	291	290
事業セグメントベース			
売上総利益	567	550	
持分法による投資損益	96	92	
当期利益*2	250	230	
基礎収益	191	154	
資産合計	5,594	6,663	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

タンジュン・ジャティBプロジェクトをはじめとする海外電力事業が堅調に推移した一方で、前年度に国内外再生可能エネルギー分野におけるバリュー実現があったことなどから、グローバルベースの当期利益は、前年度に比べ105億円減益の291億円となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

分野	インフラ事業	物流保険／海外工業団地
強み Strength	▶ 設計から建設、事業の開発から運営に至るプロジェクトマネジメント能力、業界ネットワーク	▶ グローバルで多様な商材の物流経験、保険リスクマネジメント能力、海外工業団地の豊富な開発・運営経験、入居企業に対するサポート力
チャレンジ Challenge	▶ 部門ビジネスのグローバル展開や、市場の深耕・ニーズの取り込み、コスト競争力の確保を進めるため、グローバルベースでの人材活用と最適配置を目指す	
機会 Opportunity	▶ 環境意識の高まりや新興国の経済発展を背景とした環境配慮型インフラ事業への需要増大、国内電力小売市場の自由化に伴う事業機会の拡大	▶ 日系企業の海外進出に伴う、物流保険サービス／海外工業団地のニーズの増加
リスク Risk	▶ 日米欧における重電メーカーの合従連衡、中国勢の台頭といった業界の地殻変動 ▶ 石炭火力発電を取り巻く環境変化・規制強化、再生可能エネルギー発電事業に対する各国支援制度の変更	

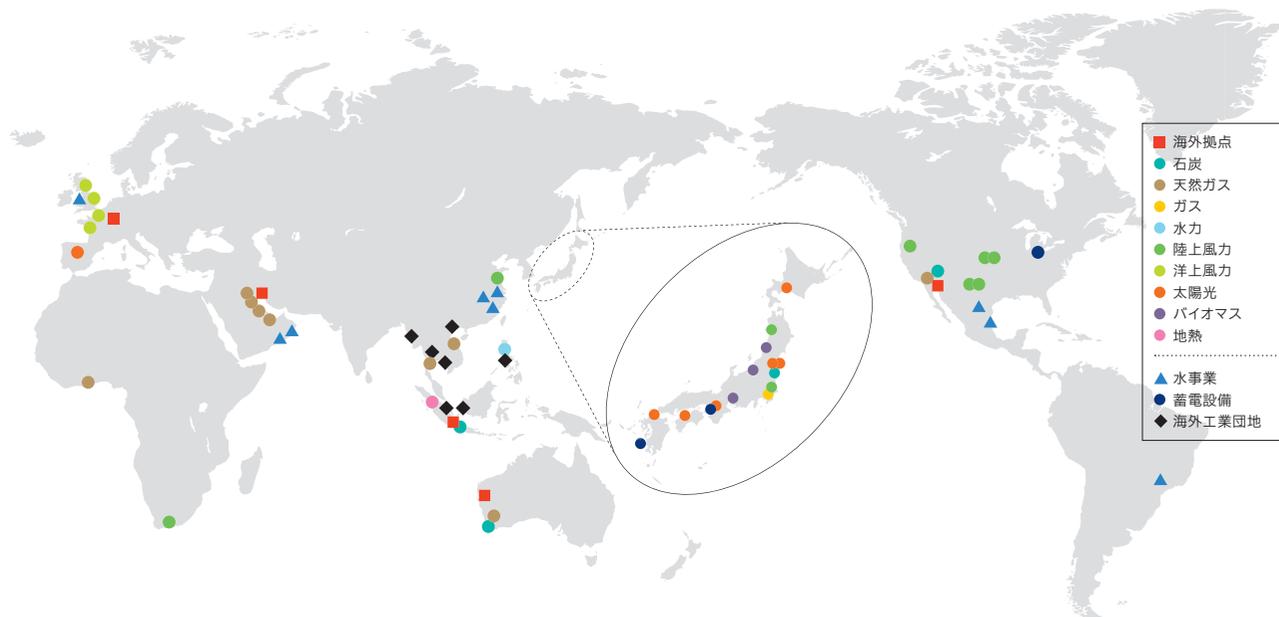
目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

海外電力ビジネスでは、アジア、中東、米州など豊富な実績と深い知見を有する地域に重点的に取り組むとともに、サブサハラなど新興市場での案件開発に注力します。海外再生可能エネルギー事業では、欧州の洋上風力発電を中心とした事業基盤拡大と、戦略的な資産入替に注力します。国内電力販売事業では、競争力のある自社電源の拡充と、小売販売規模拡大に取り組めます。物流保険／海

外工業団地ビジネスでは、既存事業の拡大・機能高度化、新規案件開発に取り組めます。

また、将来の収益の柱として育成すべく、上下水処理や海水淡水化、コンセッション事業などの水事業に取り組んでいるほか、再生可能エネルギーの普及を支える蓄電池事業に注力します。

事業ポートフォリオ



当年度におけるBBBO2017の取り組み

一般家庭向け電力小売事業の取り組み ーサミットエナジー（株）



サミットエナジーは、2016年4月の電力小売全面自由化を受け、一般家庭向け電力小売市場に参入しました。J:COMなどのパートナーと密に連携し、順調に販売規模を拡大しています。バイオマス発電などの自社グループ電源に加え、他社や市場からの調達を組み合わせた最適な電源構成を活かし、安価で安定的な電力の供給を行い、暮らしを支えるサービスを提供します。

持続可能な地球環境の実現に向けて ー再生可能エネルギー発電事業



当社は環境に配慮したインフラ整備を通じ、グローバルに地球環境の保全に貢献しています。低炭素社会実現に向けた動きが世界的に加速する中、国内外において風力、太陽光、地熱、バイオマス発電などの再生可能エネルギー発電事業に積極的に取り組んでいます。2016年度には、英国で洋上風力発電事業に参画したほか、インドネシアで地熱発電事業、福島県南相馬市で太陽光発電事業の建設を開始しました。



半田バイオマス発電所（愛知県）



ギャロパー洋上風力発電所（英国）



PICK UP PROJECT

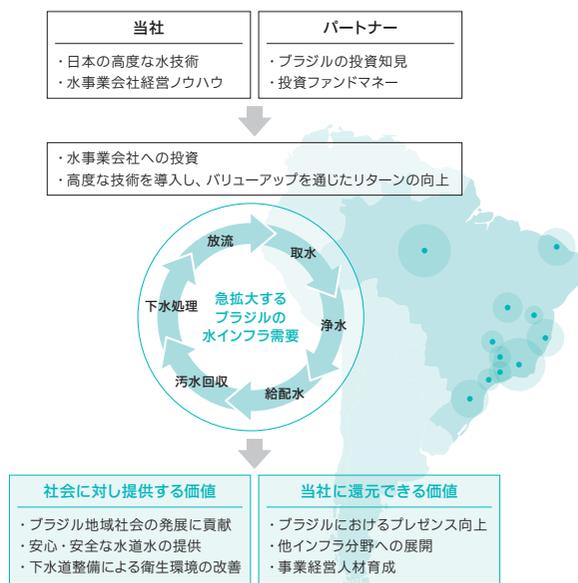
ブラジルの人々に安心・安全な水を —ブラジル水事業



(左) リオグランデ・ド・スル州 下水処理場 (右上) ベルナンブーコ州 下水処理場 (右下) トカンティンス州 下水処理場

人口約2億人と南米最大の国ブラジルでは、上下水道普及率が上水道83%、下水道50%にとどまっているほか、水道管の漏水が多く、インフラ整備と事業運営高度化が必要とされている成長余力の巨大なマーケットです。当社はこれまで携わってきた英国、中東、メキシコ、中国などでの上・下水事業の知見を活かし、2017年4月、約17百万人にサービスを提供しているブラジル最大の民間上下水道事業会社に資本参画しました。当社は事業知見豊富な人材をブラジルに派遣するとともに、日本の質の高い運営ノウハウと技術力を提供し、事業のバリューアップを図ります。当社は、生活に不可欠な安心・安全な水を提供することで、地域の水環境向上と社会の発展に貢献していきます。

価値を生み出すビジネスモデル



OUR WILL...

チーム一丸で、水インフラの整備に貢献

水インフラは都市生活を構成する最も重要な基礎インフラの一つです。ブラジルでは多くの地域で水インフラの整備が遅れており、清潔な水道水にアクセスできなかったり、下水が垂れ流されていたりと、人々の健康被害や環境問題を引き起こす原因にもなっています。本事業は、国土面積が日本の約23倍にもなる広大なブラジルで、日本が誇る先進的な技術とノウハウの導入を通じ、安全で快適な暮らしと環境保全に貢献するものです。チーム一同、この大きなスケールに胸が高鳴り、そしてやり甲斐を感じています。



インフラ事業開発部
ビジネスデベロップメントチーム

▶▶ メディア・生活関連事業部門

- ▶ メディア・生活関連業務部
- ▶ メディア事業本部
- ▶ ICT事業本部
- ▶ ライフスタイル・リテイル事業本部
- ▶ 食料事業本部
- ▶ 生活資材・不動産本部



南部 智一
メディア・生活関連
事業部門長

事業内容

メディア・ICT

ケーブルテレビ・番組供給などのメディア事業、モバイルソリューション・ITサービスなどのICT（情報通信技術）事業を展開しています。

リテイル・食料

テレビ通販、食品スーパーなどの小売事業や食料の生産・販売まで多岐にわたるビジネスを展開しています。

生活資材・不動産

業界トップクラスの建材・セメント関連事業会社および森林・木材加工事業を有し、バイオマス事業にも領域を広げるとともに、オフィスビルや商業施設、分譲マンション、物流不動産事業を中心に展開しています。

目指す姿

多様な消費・生活関連事業を
グローバルで展開し、
新たなライフスタイルを
創造します。



東京スカイツリータウン®内「J:COM Wonder Studio」

アイオワプレミアムビーフの取り扱いを本格的に開始



Summit Forests New Zealand Ltd. の森林



業績ハイライト (億円)

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース*1			
当期利益*2	639	770	860
事業セグメントベース			
売上総利益	2,546	2,570	
持分法による投資損益	442	587	
当期利益*2	648	776	
基礎収益	708	881	
資産合計	17,350	19,093	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

J:COM、SCSK (株)、ジュピターショップチャンネル (株) (ショップチャンネル) など国内主要会社や不動産事業が堅調に推移したことや、前年度に豪州穀物事業において減損損失を計上したことなどから、グローバルベースの当期利益は、前年度に比ベ131億円増益の770億円となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

分野	メディア・ICT	リテイル・食料	生活資材・不動産
強み Strength	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つ J:COM ▶ ITソリューションのリーディングカンパニー SCSK ▶ 携帯電話販売網No.1の (株) ティーガイア 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ サミット (株)、(株) トモズ、ショップチャンネルなどの運営を通じて培った小売事業ノウハウ ▶ 強固な青果流通・販売のグローバルプラットフォーム 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ オフィス、商業、住宅、物流不動産などフルラインナップの国内不動産 ▶ 国内シェアトップクラスの建材関連事業会社群 ▶ 大規模森林資源の保有
挑戦 Challenge	<ul style="list-style-type: none"> ▶ メディア事業のデジタル分野への領域拡張 ▶ ミャンマー通信事業における顧客満足度のさらなる向上 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 小売事業のさらなる収益基盤拡大、および周辺分野での新規事業展開 ▶ 食料ビジネスの収益基盤拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ バイオマス燃料製造事業の確立 ▶ さらなる森林資源の拡充 ▶ ファンド・リート事業における預かり資産の積み増し ▶ 不動産の海外事業比率の引き上げ
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 電力小売自由化、ガス小売自由化 ▶ スマートフォン・ブロードバンドの普及に伴うライフスタイルの変化 ▶ ICT化の進展 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新興国を中心とした食料需要の拡大 ▶ 先進国における食の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 東京五輪開催による不動産・建設資材の需要増 ▶ 中国での天然林伐採禁止による木材需要の拡大 ▶ 再生可能エネルギー拡大に伴うバイオマス需要の拡大
リスク Risk	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 有料多チャンネル・固定ブロードバンド事業の競争激化 ▶ モバイル業界の構造変化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 農業における天候リスク ▶ 経済環境悪化などによる消費マインドの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 森林価格高騰 ▶ 不動産マーケットの過熱化 ▶ 人口減少に伴う建材国内需要縮小および不動産マーケットへの対応

目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

J:COM、SCSK、ショップチャンネル、サミット、トモズ、不動産事業などの主要事業会社をはじめとする既存事業のさらなる収益基盤の拡大・強化を進めるとともに、既存事業で培ったノウハウ・強みを武器に、グローバルに事業を展開します。また、これら主要事業を中心とした部門内連携を強化し、一層の収益拡大を図ります。

メディア・ICT分野では、既存事業成長と安定収益維持を実現しつつ、デジタルメディア、IoTなどの新規分野や、

モバイル関連事業の拡大などに取り組みます。リテイル・食料分野では、既存事業の収益力向上に取り組むだけでなく周辺分野での新規事業展開や、青果物生産・卸売企業であるFyffesの着実な成長を図ります。生活資材・不動産分野では、建材・セメント事業の収益基盤強化、バイオマス事業の拡大に努めるとともに、不動産事業における資産規模拡大や海外事業比率の向上を目指します。また、部門を横断し、ヘルスケア分野での新規事業に取り組みます。

事業ポートフォリオ



当年度におけるBBBO2017の取り組み

欧米州青果物生産・卸売企業「Fyffes plc」(ファイフス/本社：アイルランド)の買収



当社は1960年代よりバナナ事業を行っており、フィリピンでの生産からアジア各国における販売まで、一貫したバリューチェーンを構築してきました。また、バナナに限らず幅広く青果輸入・国内流通事業を展開しています。

一方、世界有数の青果物生産・卸売企業であるFyffesは、欧州、米国、カナダ、中南米などにおいて、バナナ、パイナップル、メロンおよびマッシュルームの生産、調達、物流・熟成加工、販売活動に従事しています。

当社は、同社を青果事業のポートフォリオ拡大のための最適なパートナーと判断し、2017年2月に買収し子会社としました。同社のネットワークを活用した新規素材への取り組みや自社農園の拡大、および物流のさらなる効率化を目指すとともに、フェアトレード・オーガニック商品の取り扱いの拡大などにより、同社のさらなる成長を図ります。



Fyffesの取り扱う青果物



PICK UP PROJECT



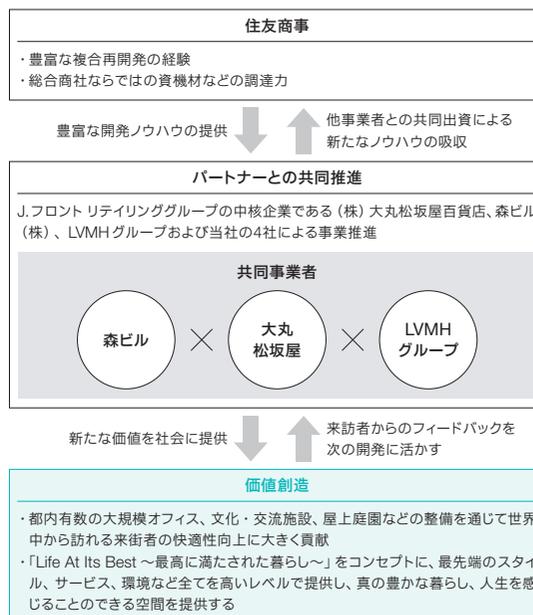
銀座エリア 最大級の複合施設 「GINZA SIX」

GINZA SIX外観写真

不動産ビジネスラインの大型開発案件「GINZA SIX」が2017年4月20日にオープンしました。J.フロントリテイリンググループ、森ビル（株）、LVMHグループおよび当社の4社共同による銀座6丁目の再開発事業として進められた「GINZA SIX」は、敷地面積約9,080平方メートル、地上13階・地下6階の建物にラグジュアリーブランドを核とした241のテナントが集積する銀座エリア最大の商業施設です。上階には、商業空間と同規模の広大なオフィスフロア7層を配し、地下には、観世能楽堂のような文化・交流施設を構えるなど、複合施設として多様な価値創造を実現します。

このプロジェクトは、当社の総合デベロッパーとしての実績、および商業施設の開発運営力への高い評価により参画の機会を得たものであり、今後も、商業施設に関する知見・経験をさらに深め、事業の幅を広げるとともに、都市機能の向上、快適で心躍る暮らしの基盤を社会に提供していきます。

価値を生み出すビジネスモデル

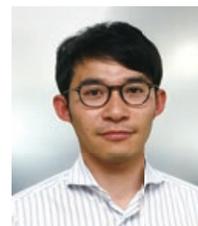


OUR WILL...

銀座への挑戦

豊富な複合再開発の歴史を持つ住友商事。しかしながら日本一の商業地である銀座での開発は大きな挑戦でした。パートナー3社と深い議論を重ね、お互いのノウハウを提供し合い、都内最大級のオフィス、世界に誇れる商業施設が完成しました。当社のハンズオンの精神はパートナーにも高く評価され、モノづくりにおいて大きな力を発揮しました。

「GINZA SIX」で得た知見を今後の開発に活かし、さらなる挑戦を続けていきます。



後藤 卓
ビル事業部

▶ 資源・化学品事業部門

- ▶ 資源・化学品業務部
- ▶ 資源・エネルギー プロジェクト管理部
- ▶ 資源第一本部
- ▶ 資源第二本部
- ▶ エネルギー本部
- ▶ 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ▶ ライフサイエンス本部



藤田 昌宏

資源・化学品
事業部門長

事業内容

資源・エネルギー

鉱物資源および石油・天然ガスのプロジェクト開発と推進に世界各地で取り組み、資源・エネルギーの安定供給、地域社会の発展に貢献しています。トレードビジネスでは、非鉄金属原料、石炭、炭素製品、鉄鋼原料、石油、ガスを扱い、バリューチェーンの拡充やデリバティブ機能との組み合わせなど多様なビジネスを展開しています。

化学品・エレクトロニクス

石油化学品、無機・機能化学品、電子材料の分野では、グローバルネットワークを活かしたトレードの拡充と、基板実装事業をはじめとした製造事業への展開を進めています。医薬、化粧品、農薬、肥料、動物薬の分野では、人の暮らしの豊かさの追求に資するべく、高い専門性をベースに、グローバルな事業展開に取り組んでいます。

目指す姿

資源・エネルギー分野では、
リスク分散の効いた
優良なポートフォリオの構築、
化学品・エレクトロニクス分野では、
付加価値の高い事業の展開を
目指します。



LNGプロジェクト基地全景(インドネシア)



マンガン系合金鉄の製造工程(マレーシア)

農業資材の供給を通じて生産性の向上に貢献(ブラジル)



業績ハイライト (億円)

	2015年度	2016年度	2017年度予想
グローバルベース*1			
当期利益又は損失*2	△1,481	△66	530
事業セグメントベース			
売上総利益	803	1,179	
持分法による投資損益	△1,554	△460	
当期利益又は損失*2	△1,516	△172	
基礎収益	△1,452	△60	
資産合計	14,344	13,336	

*1 海外現地法人・海外支店セグメントの業績を各セグメントの業績に含めて算出した参考値

*2 親会社の所有者に帰属

2016年度の実績

チリ銅・モリブデン事業で減損損失を計上した一方で、資源価格の上昇により収益が改善しました。また、前年度にマダガスカルニッケル事業などの複数の案件において減損損失を計上したことなどから、グローバルベースの当期損益は前年度に比べ1,415億円増益の66億円の損失となりました。

セグメントの強みと挑戦、取り巻く環境

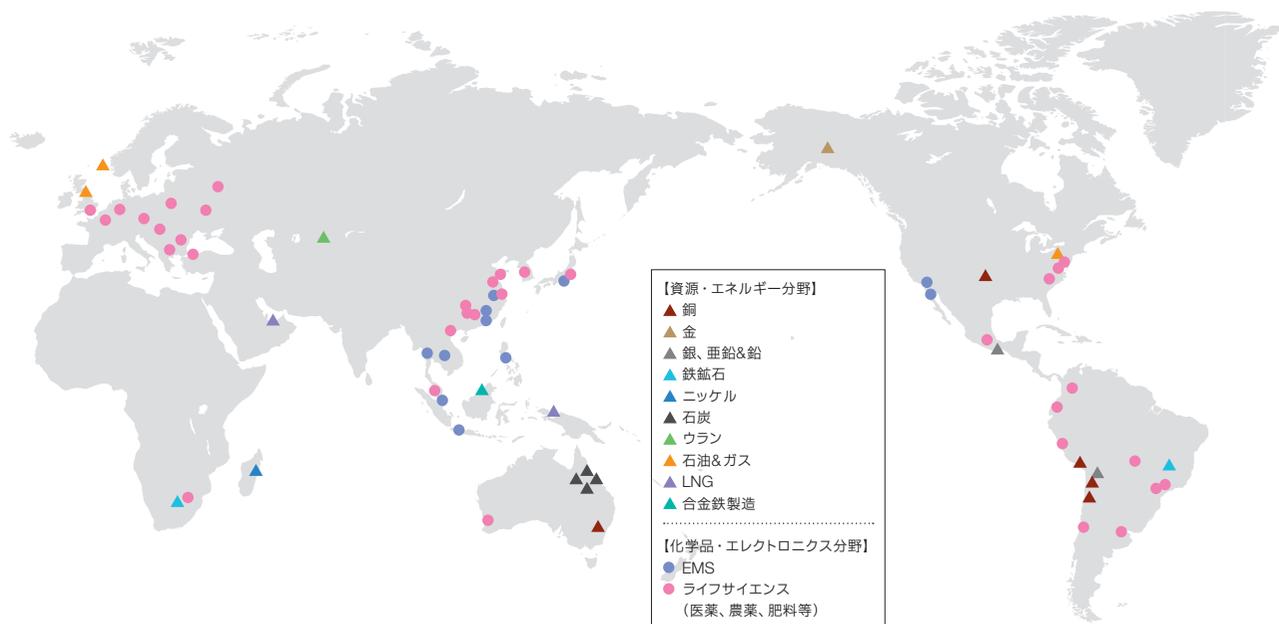
分野	資源・エネルギー	化学品・エレクトロニクス
強み Strength	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 優良な鉱物資源および石油天然ガス権益の保有 ▶ 鉱山採掘および経営参画の実績より得た経験・知見の蓄積 ▶ トレードを通じた優良顧客との安定的な関係 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 長年のトレードで培ったグローバルな顧客基盤と専門性 ▶ 高度な製造技術、品質管理、SCMを有する基板実装事業 ▶ 世界各国で展開する農業販売網
チャレンジ Challenge	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 仕掛中の資源プロジェクトの収益化 ▶ 既存事業の継続的なコスト削減による競争力の強化 ▶ トレードと事業案件とのシナジー発揮およびバリューチェーンの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ トレードと製造事業の両輪体制による収益基盤の確立 ▶ グローバルで競争優位性を有するニッチな高付加価値化学品への参入
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経済の持続的成長に伴う中長期的な鉱物資源および石油天然ガスの需要拡大 ▶ 資産入替を図りつつ優良案件を獲得することによるポートフォリオ最適化の機会 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新興国の人口増加と経済発展に伴う需要増 ▶ 省エネ、省資源に関連する技術革新がもたらす事業機会の拡大
リスク Risk	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中国、新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷 ▶ 資源メジャーによる増産競争と供給過剰状態の継続 ▶ プロジェクト所在国の法制度変更など、カントリーリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新興国での経済成長鈍化と通貨安 ▶ 天候などの外的要因による市場の低迷 ▶ 技術革新、業界再編や他社新規参入による優位性低下

目指す姿に向けた、中期経営計画における成長戦略

資源・エネルギー分野では、マダガスカルニッケル事業やチリ銅・モリブデン事業の収益化に引き続き注力するとともに、その他の既存事業においても継続的なコスト削減に取り組み、収益力の強化を図っています。また、ポートフォリオを最適化すべく、競争力が相対的に低下した資産の売却を進めています。一方で、ケイパビリティ強化や戦略構築・投資意思決定の質の向上を図る諸施策を実行しつつ、優良資産獲得にも取り組んでいます。

化学品・エレクトロニクス分野では、これまで培ったノウハウや顧客基盤を活用し、付加価値の高いトレードの展開を図るとともに、中国フェノール製造事業のシナジー効果の最大化、車載分野の拡大を目指す基板実装事業(EMS)のバリューチェーン強化を推進します。また、グローバルな農業販売網を拡充することに加え、肥料、医薬、化粧品素材・動物薬などの既存事業の骨太化を図り、収益基盤の拡大に取り組んでいます。

事業ポートフォリオ



当年度におけるBBBO2017の取り組み

中国 リチウムイオン電池用電解質製造・販売 先端機器の材料を安定的に供給—森田新能源



リチウムイオン電池は、スマートフォンや電気自動車などの先端機器に不可欠な蓄電池です。

当社は、森田化学工業（株）とともに、2004年に森田新能源材料有限公司（中国・江蘇省）を設立し、中国でリチウムイオン電池に使われる電解質の製造を始めました。電解質の生産には危険物であるフッ酸が使われるため、工場現場では徹底した安全管理が求められます。森田新能

源では人材育成に力を入れ、現在では全ての工程が現地採用の従業員により操業されています。

同社の製品は品質も高く、世界トップシェアを維持しています。2016年10月には、さらなる需要の増加に対応すべく、第二工場を建設する計画がスタートしました。今後も、未来の産業を支える最も重要な材料の一つである電解質を安定的に供給していきます。

リチウムイオン電池の需要予測



森田新能源材料有限公司 工場外観（中国）



PICK UP PROJECT

非鉄金属資源の安定供給と 地域社会の発展に貢献する —ボリビア サンクリストバル鉱山事業



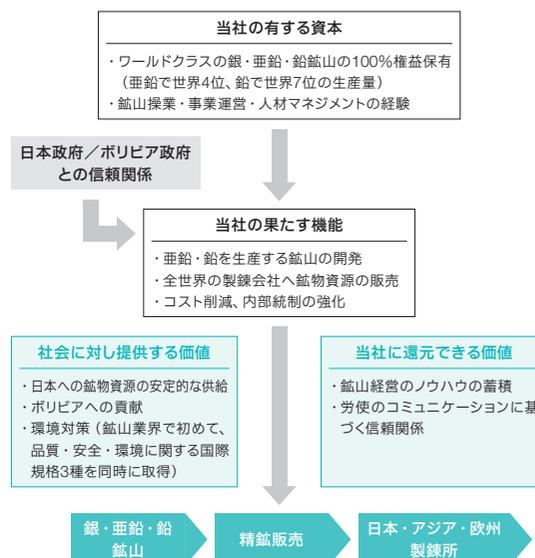
(左) 鉱山全景 (標高約4,000mに位置する露天掘り) (右上) 採掘現場から鉱石を運搬する大型ダンプトラック (右下) 選鉱プラント外観 (手前は粉塵飛散防止ドーム)

当社は、ボリビアにてサンクリストバル銀・亜鉛・鉛鉱山の権益を100%保有し、鉱山操業を行っています。同鉱山産の精鉱は日本、アジア、欧州向けに輸出され、社会の基盤となる自動車、家電製品、建設材料などの部品に幅広く活用されています。

本事業は、ボリビアの鉱業セクターの生産額や輸出額に占めるシェアも高く、同国の雇用創出に貢献しています。また、近隣地域の持続的な発展のため、インフラ整備、病院、技術訓練センターの設立なども行い、鉱山の雇用者だけでなく、地域住民の健康・教育・経済を支援しています。

当社は同鉱山の立ち上げ期より、人材を含めて経営資源を投入してきました。本事業を通して得た知見を活かして、今後も非鉄金属資源の需要に応え、社会発展に貢献していきます。

価値を生み出すビジネスモデル



OUR WILL...

地域社会との共生

私は Minera San Cristobal S.A. でコミュニティ対応と地域開発支援業務に従事しています。この業務には、地域文化への理解や地域への責任感だけでなく、経済的にさまざまな立場にある人々との交渉をまとめる能力も求められます。多くのステークホルダーの合意を形成して、社会基盤の整備を進められるように、日々、社会的な問題への対応と地域コミュニティとの良好な関係の維持に努めています。



Juan Mamani Ortega
Superintendent, Sustainable Development and Community Relations,
Minera San Cristobal S.A.

海外総支配人・総代表／国内担当役員からのメッセージ

海外に展開している拠点網を「東アジア」「アジア大洋州」「欧阿中東CIS」「米州」の広域4極に集約し、地域組織のビジネス発信力・提案力の向上、人材の確保・育成といった、さらなる機能・基盤強化を進め、成長市場への経営資源のシフトをグローバルベースで行う体制を拡充しています。

また、日本市場を一体と捉えた国内市場戦略を、各事業部門と連携して策定・遂行するとともに、国内各支社および事業部門、コーポレート部門との組織間連携を促進することで、グローバル連結経営の深化とさらなる総合力の発揮を目指していきます。

東アジア

東アジア経済の質的変化を的確に捉え、成長が見込まれる分野・地域に経営資源を集中的に投入し、地域組織ならではの機能を発揮することで、全社成長戦略の推進に貢献します。

東アジア地域は、経済の成長、社会の変化に応じて多くの分野でビジネスニーズが生まれている、ポテンシャル豊かなマーケットです。広域運営体制を活かした経営判断の下、当地の事業活動を通じて獲得した独自の情報や、当社グループのグローバルネットワークを活用し、また、部門間や他地域との間での組織横断的な取り組みを深化させることで、グローバルベースでの収益力強化に貢献します。特に成長が見込まれる4分野「資源・エネルギー」「自動車関連」「国内消費（食料・医療など）」「環境・省エネ」および「Plus One（戦略パートナーとの海外における協業）」に経営資源を集中的に投入し、ビジネスモデルの変革と新規ビジネスの実現を目指します。



古場 文博
東アジア総代表

アジア大洋州

活気に溢れるアジア大洋州市場の変化やニーズを捉え、各国のビジネスパートナーとともに新たな価値を創造し、地域社会の「豊かさ」と夢を実現します。

アジア大洋州地域では、各国の成長ステージに応じて、電力などインフラ整備需要の増加や中間層の拡大に伴う個人消費の増加を背景に、大きなビジネスチャンスが広がっています。当社は、当地域におけるリテール、農業・食料、社会インフラなどを重点分野とし、またインド、ミャンマーなどの新興国を育成市場として経営資源を投入し、新たな価値の創造にチャレンジしています。文化や発展段階が異なる国々で構成される当地域において、各国の社会的・経済的なニーズを的確に捉え、有力なビジネスパートナーとともに地場に根ざしたビジネスを着実に推進し、地域社会の「豊かさ」と夢の実現に貢献していきます。



関内 雅男
アジア大洋州総支配人

欧阿中東CIS



須之部 潔
欧阿中東CIS総支配人

当社の顧客・情報ネットワークを活かし、多様な欧阿中東CISの地域特性に応じたビジネス開発を推進して、地域の持続的発展に貢献します。

欧阿中東CISの各地域においては、地政学上のさまざまな変化が顕在化しつつありますが、同時に、多様なビジネスチャンスも広がっています。欧州では、モビリティサービスなど革新的な技術分野を中心にビジネス開発に注力しており、中東では、多国籍化を目指す地場有力企業とのビジネス展開を進めています。また、アフリカ、CISでは、地域の経済発展に貢献すべく、インフラや資源関連を中心にビジネス基盤を固めています。当地域の多様性を活かしつつ、当社グループの総合力を最大限発揮し、これまで関係を築いてきたパートナーとともに、それぞれの地域における新たな価値の創造を目指します。

米州

当社の強みを活かせる成長分野において事業拡大に注力し、業界のインサイダーとしての地位を強固なものにします。

米州では、BBBO2017において定めた「エネルギー」「インフラ」「コンシューマー」「食料・農業」の4つの戦略分野を中心に、経営資源を投入しています。これらの分野における当社のインサイダーとしての強固なプレゼンスを活かして、さらなるバリューチェーンの拡充、優良資産の積み増しを進めます。また、成長が続く北中南米全域において、新たなビジネス機会を創出していきます。驚異的な変化を続ける米国西海岸地区では、新技術・サービスの既存事業への取り込み・グローバル展開や、新たなビジネス機会の創出を視野に入れ、2017年4月にシリコンバレー店を開設しました。今後同店は、各種イノベーションの中核機能としての役割を果たしていきます。



上野 真吾
米州総支配人

日本



井上 弘毅
国内担当役員

日本市場を改めて成長市場と捉え、ALL住友商事グループのビジネス基盤を結集して、地域社会・経済に資する新たな価値を創出し、日本の成長をリードしていきます。

日本市場は、さまざまな観点で成熟度の高い市場です。先進技術や勤勉な国民性など素晴らしいビジネス環境がある一方で、人口が減少し、かつてない高齢化社会を迎えようとしており、さらなる成長をどう実現していくかが最大の課題です。

そして、今まさにインバウンドの拡大、地方創生、IoT / AIを活用した外国人をも含めた新たな社会づくりなど、ワクワクするような方向性が見えてきています。これらの取り組みを実現するためにも、当社グループが持つ社内外のヒューマンネットワークとビジネス基盤を結集して、地域社会・経済に貢献し、日本の成長にも資する国内戦略を実行していきます。

役員一覧

(2017年7月1日現在)

*所有株式数(2017年3月31日現在) 取締役会出席回数(2016年度)

取締役



大森 一夫

取締役会長
*88,200株 18回/18回

1971年 4月
当社入社
2013年 6月
取締役会長



中村 邦晴

代表取締役
*87,800株 18回/18回

1974年 4月
当社入社
2012年 6月
代表取締役社長
2017年 6月
代表取締役
社長執行役員 CEO



日高 直輝

代表取締役
*61,200株 18回/18回

1976年 4月
当社入社
2015年 4月
代表取締役
副社長執行役員
輸送機・建機事業部門長



岩澤 英輝

代表取締役
*40,200株 18回/18回

1977年 4月
当社入社
2017年 4月
代表取締役
副社長執行役員
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO



高畑 恒一

代表取締役
*24,600株 15回/15回

1978年 4月
当社入社
2017年 4月
代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門
財務・経理・リスク
マネジメント担当役員 CFO



田淵 正朗

代表取締役
*21,100株 18回/18回

1980年 4月
当社入社
2017年 4月
代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門
企画担当役員
CSO・CIO



田中 弥生 独立役員

社外取締役
*1,300株 16回/18回

1982年 4月 日本光学工業株式会社
(現：株式会社ニコン) 入社
2006年 9月 独立行政法人大学評価・学位授与機構*1
国際連携センター 助教授
2007年 1月 財務省 財政制度等審議会委員(現職)
2007年 4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構*1
評価研究部 准教授
東京大学公共政策大学院 非常勤講師
(現職)
2013年 2月 内閣官房 行政改革推進会議 民間議員
(現職)
2013年 4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構*1
研究開発部 教授
2015年 4月 総務省 政策評価審議会委員(現職)
2015年 6月 当社社外取締役(現職)
2017年 4月 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構
研究開発部 特任教授(現職)
大阪大学 招へい教授(現職)
芝浦工業大学 客員教授(現職)
ソーシャル・ガバナンス研究所 代表(現職)
総務省 公共ガバナンス・アドバイザー(現職)
2017年 6月 株式会社IHI社外取締役(現職)



石田 浩二 独立役員

社外取締役
*0株 1回

1970年 5月 株式会社住友銀行 入行
1997年 6月 同行 取締役
1999年 6月 同行 執行役員
2001年 1月 同行 常務執行役員 企画部長
2001年 4月 株式会社三井住友銀行
常務執行役員 経営企画部長
2002年 6月 同行 常務執行役員 本店第一営業本部長
2003年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
代表取締役 常務取締役
2004年 4月 同社 代表取締役 専務取締役
2005年 6月 同社 常任監査役(2006年6月退任)
株式会社三井住友銀行 監査役
(2006年6月退任)
2006年 6月 三井住友銀リース株式会社 代表取締役社長
兼 最高執行役員
2007年10月 三井住友ファイナンス&リース株式会社
代表取締役社長(2011年6月退任)*2
2011年 6月 日本銀行政策委員会審議会委員(2016年6月退任)
2016年 7月 有限責任 あずさ監査法人 経営監視委員会委員
2017年 6月 当社社外取締役(現職)
2017年 7月 有限責任 あずさ監査法人 公益監視委員会委員
(現職)



江原 伸好 独立役員

社外取締役
*0株 15回/15回

1978年 9月 モルガン・ギャランティ・トラスト・カンパニー 入社
1980年10月 ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー 入社
1988年10月 同社 パートナー
1996年11月 同社 リミテッド・パートナー
1999年 1月 ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役
(現職)
2016年 6月 当社社外取締役(現職)

*1 2016年4月1日付で「独立行政法人大学改革支援・学位授与機構」に名称変更しています。

*2 2007年10月に、三井住友銀リース株式会社が住商リース株式会社と合併し、三井住友ファイナンス&リース株式会社となりました。同氏は、引き続き三井住友ファイナンス&リース株式会社の代表取締役社長に就任しましたが、2011年6月をもって退任しました。

監査役



川原 卓郎

常任監査役(常勤)

*92,700株 15回/15回 10回/10回

1975年 4月 当社入社
2016年 6月 常任監査役



幸 伸彦

監査役(常勤)

*20,500株 18回/18回 15回/15回

1976年 4月 当社入社
2014年 6月 監査役



笠間 治雄 独立役員

社外監査役(弁護士)

*10,300株 16回/18回 15回/15回

1974年 4月 検事任官
2001年 6月 甲府地方検察庁検事正
2002年10月 東京地方検察庁次席検事
2005年 6月 東京高等検察庁次席検事
2006年 6月 最高検察庁刑事部長
2007年10月 次長検事
2009年 1月 広島高等検察庁検事長
2010年 6月 東京高等検察庁検事長
2010年12月 検事総長(2012年7月退官)
2012年10月 弁護士(現職)
2013年 6月 当社社外監査役(現職)
日本郵政株式会社 社外取締役
(2016年6月退任)
SOMPOホールディングス株式会社 社外監査役
(2017年6月退任)
2014年 2月 キュービー株式会社 社外監査役(現職)



永井 敏雄 独立役員

社外監査役(弁護士)

*0株 14回/15回 10回/10回

1974年 4月 判事補任官
1986年 4月 最高裁判所調査官
1997年 4月 東京地方裁判所判事部総括
2001年 9月 最高裁判所上席調査官
2006年12月 甲府地方・家庭裁判所長
2007年12月 東京高等裁判所判事部総括
2008年11月 最高裁判所首席調査官
2012年 3月 広島高等裁判所長官
2013年 3月 大阪高等裁判所長官(2014年7月退官)
2014年 9月 弁護士(現職)
2015年 6月 東レ株式会社 社外監査役(現職)
2016年 6月 当社社外監査役(現職)



加藤 義孝 独立役員

社外監査役(公認会計士)

*0株 12回/15回 10回/10回

1974年11月 監査法人太田哲三事務所*入所
1978年 9月 公認会計士(現職)
1998年 5月 太田昭和監査法人* 代表社員
2006年 6月 新日本監査法人* 常任理事
2008年 8月 新日本有限責任監査法人 理事長
(2014年6月同監査法人退職)
2015年 6月 住友化学株式会社 社外監査役(現職)
三井不動産株式会社 社外監査役(現職)
損害保険料率算出機構 監事(現職)
2016年 6月 当社社外監査役(現職)

*現 新日本有限責任監査法人

執行役員

社長執行役員

中村 邦晴
CEO

副社長執行役員

日高 直輝
輸送機・建機事業部門長

岩澤 英輝
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO

藤田 昌宏
資源・化学品事業部門長

専務執行役員

高畑 恒一
コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント担当役員
CFO

関内 雅男
アジア大洋州総支配人

杉森 正人
株式会社ジュビターテレコム
取締役副社長執行役員

佐竹 彰
住友精密工業株式会社
取締役専務執行役員

田淵 正朗
コーポレート部門
企画担当役員
CSO・CIO

堀江 誠
金属事業部門長

南部 智一
メディア・生活関連事業部門長

兵頭 誠之
環境・インフラ事業部門長

常務執行役員

井上 弘毅
国内担当役員、
関西支社長

須之部 潔
欧阿中東CIS総支配人

古場 文博
東アジア総代表

上野 真吾
米州総支配人

細野 充彦
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(総務・法務担当)

小川 英男
コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント担当役員
補佐 (リスクマネジメント担当)

御子神 大介
SCSK株式会社
代表取締役副社長執行役員

岡 省一郎
輸送機・建機事業部門長補佐、
自動車事業第二本部長

執行役員

高井 裕之
住友商事グローバルリサーチ株式会社
代表取締役社長

鈴木 周一
エネルギー本部長

及川 毅
資源・化学品業務部長

秋元 勉
電力インフラ事業本部長

石田 将人
欧阿中東CIS総支配人補佐、
中東支配人

村田 雄史
船舶・航空宇宙・車輛事業本部長

安藤 伸樹
メディア・生活関連事業部門長補佐、
メディア・生活関連業務部長

田中 恵次
ジュビターショップチャンネル株式会社
代表取締役社長

諸岡 礼二
三井住友ファイナンス&リース株式会社
常務執行役員

清島 隆之
米州総支配人補佐、
米州住友商事グループ EVP 兼 CFO、
米州住友商事会社副社長兼 CFO

船越 豊明
社会インフラ事業本部長

中島 正樹
自動車事業第一本部長

村井 俊朗
資源第一本部長

山埜 英樹
経営企画部長

塩見 圭吾
自動車金属製品本部長

出口 雅敏
内部監査部長

爲房 孝二
SCSK株式会社
取締役専務執行役員

福田 康
物流保険事業本部長

坂本 好之
基礎化学品・エレクトロニクス本部長

佐藤 計
ライフスタイル・リテイル事業本部長

野中 紀彦
アジア大洋州総支配人補佐、
アジア大洋州住友商事グループ
アジア大洋州環境・インフラユニット長、
インドネシア住友商事会社社長

塩見 勝
財務部長

中村 家久
メディア事業本部長

芳賀 敏
欧阿中東CIS総支配人補佐、欧州支配人

組織図

(2017年5月1日現在)



国内店舗	海外店舗
3法人 6支社	38法人 2支店 1出張所 25事務所

グローバルネットワーク

(2017年5月1日現在)



欧州

ロンドン
 オスロ
 プラハ
 ワルシャワ
 ミラノ
 マドリード
 デュッセルドルフ
 パリ
 ブリュッセル

アフリカ

アルジェ
 カサブランカ
 ヨハネスブルグ
 ナイロビ
 ダルエスサラーム
 ルアンダ
 アンタナナリボ
 アクラ
 マプト

中東

ドバイ
 アブダビ
 テヘラン
 イスタンブール
 アンカラ
 アルホバル
 リヤド
 ジェッダ
 マスカット
 ドーハ
 クウェート
 バーレーン
 バグダッド
 エルビル
 アンマン
 ダマスカス
 カイロ
 トリポリ

CIS

モスクワ
 ウラジオストク
 サンクトペテルブルク
 キエフ
 アルマティ
 アスタナ
 タシケント

海外	65カ国
38法人	／ 80拠点
2支店	／ 2拠点
1出張所	／ 1拠点
25事務所	／ 25拠点
合計	108拠点

国内	本社
3法人	／ 9拠点
6支社	／ 12拠点
合計	22拠点



東南・南西アジア

- シンガポール
- クアラルンプール
- ブノンペン
- ビエンチャン
- ヤンゴン
- ネピドー
- ダッカ
- カラチ
- イスラマバード
- バンコク
- マニラ
- ジャカルタ
- スラバヤ
- ハノイ
- ホーチミン
- ニューデリー
- ムンバイ
- チェンナイ

東アジア

- 北京
- 成都
- 長春
- 武漢
- 大連
- 上海
- 天津
- 青島
- 広州
- 香港
- ウランバートル
- 台北
- 高雄
- ソウル
- 釜山

大洋州

- シドニー
- メルボルン
- パース
- オークランド

北米

- ニューヨーク
- デトロイト
- ワシントン
- シカゴ
- ヒューストン
- デンバー
- ポートランド
- シリコンバレー
- ロスアンゼルス
- カルガリー
- トロント
- バンクーバー
- モントリオール

中南米

- メキシコシティ
- グアテマラ
- ハバナ
- サンパウロ
- リオデジャネイロ
- キト
- カラカス
- ボゴタ
- リマ
- ブエノスアイレス
- サンティアゴ

国内

- | | | |
|----|-----|-----|
| 東京 | 浜松 | 北九州 |
| 札幌 | 名古屋 | 福岡 |
| 室蘭 | 大阪 | 長崎 |
| 仙台 | 広島 | 鹿児島 |
| 新潟 | 今治 | 那覇 |
| | 高松 | |
| | 新居浜 | |

沿革

住友商事グループは、住友の事業精神に支えられ、さまざまな事業環境の変化に対応して成長を続けてきました。

1919年

創業

当社のルーツは、1919年12月に設立された大阪北港株式会社。大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発などを行い、不動産経営にあたっていた。



住友の事業精神

「信用・確実を重んじ、誠実・健全な事業活動を心がけるとともに、進取の精神をもって社会に貢献すること」住友商事の基盤には、17世紀の住友創業以来、400年にわたり受け継がれてきた事業精神があります。



住友の事業精神の基礎となった「文殊院旨意書」(写真提供/住友史料館)

1945年

商事部門への進出

日本建設産業株式会社と改称し、新たに商事部門への進出を図り、従来関係のあった住友グループ各社の製品をはじめ、各大手生産会社の製品の取り扱いに従事。以後、事業活動の重点を商事部門に置き、取扱品目ならびに取引分野の拡大に努める。

1950年

海外進出

インド・ボンベイ(現ムンバイ)に初の駐在員を派遣、1952年にはニューヨークに米国法人を設立し、海外進出の布石を打った。

1952年

住友商事株式会社へ改称

1945年に出されたGHQによる財閥解体指令に伴い受けていた「住友」の商号・商標使用制限が、1952年のサンフランシスコ講和条約の発効を受けて廃止され、当社は社名を「住友商事株式会社」に改称した。

1962年

商品本部制の導入

商圏拡大や取引量増大に伴い、取引責任・採算責任・人事権限を、事業ごとに設置した本部に集約し、全社の事業を統一した方針で推進する制度として、商品本部制を導入。大阪・東京の各営業部門を一体化し、「鉄鋼」「非鉄金属」「電機」「機械」「農水産」「化成品」「繊維」「物資燃料」「不動産」の9本部を設置した。

1977年

「ビッグスリー & ベストワン」

「ビッグスリー & ベストワン」のスローガンを掲げ、売上高で業界第3位、収益性や効率性を高め、総合評価の面で第1位を目指す経営に尽力した。

1979年

営業部門制の導入

業容の拡大に伴い、営業部門制を導入。「鉄鋼」「機電」「非鉄化燃」「生活物資」の4営業部門を設置。分権化を促進し、結果、営業面の機動力は大きく向上した。

1950's

1960's

1970's

1988年

総合事業会社構想

企業ビジョンである「総合事業会社構想」を打ち出した。同構想は、従来の商事活動を基盤として、「①事業活動の積極化 ②川下事業の展開 ③総合力の強化」を推進し、商事活動と事業活動を当社の収益の2本柱とした収益構造の構築を目指すものであった。

1996年

銅地金不正取引事件

当社営業部長が、会社に秘匿して銅地金の不正取引を行ったことで、約2,850億円もの損害が発生、事態収束までに約10年を要した。当社はこの事件を教訓として、再発防止に向けた社内管理体制を整備した。

1998年

「経営理念・行動指針」制定、「リスク・リターン」経営導入

これまでの経営活動憲章を見直し、「経営理念・行動指針」を新たに制定した。また、一定のリスクに対して、どの程度のリターンを上げているかという収益性を見る全社共通のモノサシとして、「リスク・リターン」を導入した。

2000年

中期経営計画の実行

1999年より開始した中期経営計画「改革パッケージ」では、「①コアビジネスの拡充による収益拡大 ②リスクアセットマネジメントによる体質強化 ③効率経営の追求 ④コスト競争力の強化」を掲げ、経営改革を進めた。以降、2年ごとに「Step Up Plan」「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」といった中期経営計画を策定・実行し、収益基盤の強化に取り組んだ。

2001年

本社を東京に一元化

大阪本社および東京本社の名称を廃止し、本社機能を東京に一元化した上で、東京都中央区の晴海トリトンスクエアに本社を移転。さらにブロック制を導入し、関西ブロック、中部ブロック、九州・沖縄ブロックを発足させた。当社が主体となって開発を進めた晴海トリトンスクエアは、開発規模3,000億円と、当時の国内最大規模の商業施設プロジェクトとして、広く注目を集めた。

2015年

大型減損損失による赤字決算

リーマン・ショック後、収益基盤の強化に取り組んできたが、2014年度、複数の大型案件において減損損失を計上。16年ぶりの赤字決算となった。

2015年

中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」を策定

「グループ一丸となって課題を克服し、『目指す姿』実現への道筋をつける」をテーマに、中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」を策定した。



1980's

1990's

2000's

2010's

主要財務指標サマリー

3月31日終了の事業年度

※当社は、2009年度まで米国会計基準、2010年度より国際会計基準（IFRS）に基づく連結財務諸表を作成しています。

財務データ	AG Plan		GG Plan	
	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
当期業績：				
売上総利益	¥ 7,066	¥ 8,577	¥ 9,345	¥ 9,352
販売費及び一般管理費	(5,158)	(6,099)	(6,694)	(6,544)
利息収支	(200)	(371)	(428)	(361)
受取配当金	104	141	153	146
持分法による投資損益*	514	703	569	900
当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）*	1,602	2,110	2,389	2,151
事業年度末の財政状態：				
資産合計	67,119	84,305	75,714	70,182
親会社の所有者に帰属する持分*	13,040	14,731	14,927	13,531
有利子負債（ネット）* ¹	26,222	29,133	32,476	31,868
キャッシュ・フロー：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	(608)	1,943	3,237	3,488
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,379)	(4,497)	(2,980)	(2,615)
フリーキャッシュ・フロー	(1,987)	(2,555)	256	873
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,567	1,697	79	(58)

1株当たり情報：

当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）*：				
基本的	¥ 130.18	¥ 169.93	¥ 192.51	¥ 172.06
希薄化後*	130.17	169.90	192.47	172.03
親会社の所有者に帰属する持分*	1,047.88	1,192.35	1,194.20	1,082.47
年間配当金* ²	25.00	33.00	38.00	34.00

レシオ：

親会社所有者帰属持分比率（%）*	19.4	17.5	19.7	19.3
ROE（%）	14.3	15.2	16.1	15.1
ROA（%）	2.6	2.8	3.0	2.9
Debt-Equity Ratio（ネット）（倍）	2.0	2.0	2.2	2.4

ご参考：

基礎収益* ³	1,583	2,029	1,971	2,430
--------------------	-------	-------	-------	-------

* 米国会計基準による用語では、「持分法による投資損益」は「持分法損益」、「当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）」は「当期純利益又は純損失（住友商事（株）に帰属）」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「株主資本」、「希薄化後」は「潜在株式調整後」、「親会社所有者帰属持分比率」は「株主資本比率」となります。

*¹ 有利子負債（ネット）は、有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を控除しています。

*² 「1株当たり年間配当金」は、事業年度終了後に支払われる配当を含む、各年度の現金配当金です。

*³ 基礎収益＝（売上総利益＋販売費及び一般管理費（貸倒引当金繰入額を除く）＋利息収支＋受取配当金）×（1－税率）＋持分法による投資損益
 <税率：2005年度から2011年度は41%、2012年度および2013年度は38%、2014年度は36%、2015年度は33%、2016年度は31% >

単位：億円

FOCUS' 10		f(x)		BBBO2014		BBBO2017	
2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
¥ 7,795	¥ 8,640	¥ 9,188	¥ 8,270	¥ 8,944	¥ 9,529	¥ 8,941	¥ 8,427
(6,392)	(6,607)	(6,864)	(6,571)	(7,064)	(7,552)	(7,627)	(6,938)
(241)	(181)	(151)	(158)	(174)	(130)	(26)	(17)
113	100	112	134	149	172	106	94
761	956	1,106	1,074	1,262	491	(538)	835
1,552	2,002	2,507	2,325	2,231	(732)	745	1,709
71,378	72,305	72,268	78,328	86,687	90,214	78,178	77,618
15,837	15,705	16,891	20,528	24,047	24,814	22,515	23,665
27,818	30,563	27,867	29,303	31,235	35,175	27,703	26,279
5,104	2,195	1,904	2,803	2,782	2,437	5,997	3,458
(594)	(4,694)	(357)	(1,862)	(2,499)	(3,996)	(854)	(1,807)
4,510	(2,499)	1,547	941	284	(1,559)	5,143	1,651
(1,501)	1,559	(333)	(247)	1,459	(748)	(5,072)	(2,544)

単位：円

¥ 124.15	¥ 160.17	¥ 200.52	¥ 185.92	¥ 178.59	¥ (58.64)	¥ 59.73	¥ 136.91
124.12	160.09	200.39	185.79	178.46	(58.64)	59.69	136.81
1,266.93	1,256.31	1,351.10	1,641.60	1,927.37	1,988.62	1,803.95	1,895.81
24.00	36.00	50.00	46.00	47.00	50.00	50.00	50.00

単位：%、倍

22.2	21.7	23.4	26.2	27.7	27.5	28.8	30.5
10.6	12.9	15.4	12.4	10.0	(3.0)	3.2	7.4
2.2	2.8	3.5	3.1	2.7	(0.8)	0.9	2.2
1.8	1.9	1.6	1.4	1.3	1.4	1.2	1.1

単位：億円

1,514	2,205	2,515	2,165	2,450	1,840	465	1,931
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----	--------------

会社概要

(2017年3月31日現在)

住友商事株式会社

設立年月日：	1919年12月24日	従業員数：	5,342*名 (連結ベース70,900名)
資本金：	2,193億円	本社：	〒104-8610 東京都中央区晴海一丁目8番11号
事業年度：	毎年4月1日から翌年3月31日まで	URL：	http://www.sumitomocorp.co.jp
連結子会社：	664社 (海外571社 国内93社)		
持分法適用会社：	286社 (海外238社 国内48社)		
合計：	950社		

* 海外事務所が雇用している従業員180名を含む

株式情報

(2017年3月31日現在)

定時株主総会：	6月	ADR	
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関：	三井住友信託銀行株式会社	比率：	1ADR=1株
株主名簿管理人事務取扱場所：	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部	上場市場：	米国OTC (店頭取引)
郵送物送付先：	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部	Symbol：	SSUMY
電話照会先：	☎ 0120-782-031	CUSIP番号：	865613103
単元株式数：	100株	ADR名義書換代理人：	Citibank, N.A. Depository Receipts Services P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077, USA
公告の方法：	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社Webサイトは以下のとおりです。 http://www.sumitomocorp.co.jp	フリーダイヤル：	1-877-248-4237 (CITI-ADR)
上場証券取引所：	東京、名古屋、福岡	TEL：	1-781-575-4555
証券コード：	8053		

発行済株式総数：1,250,602,867株（自己株式2,335,692株を含む）

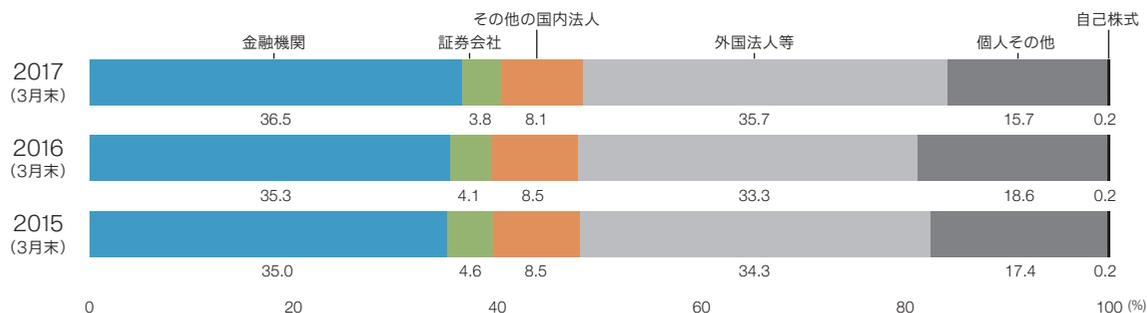
株主数：155,720名

大株主

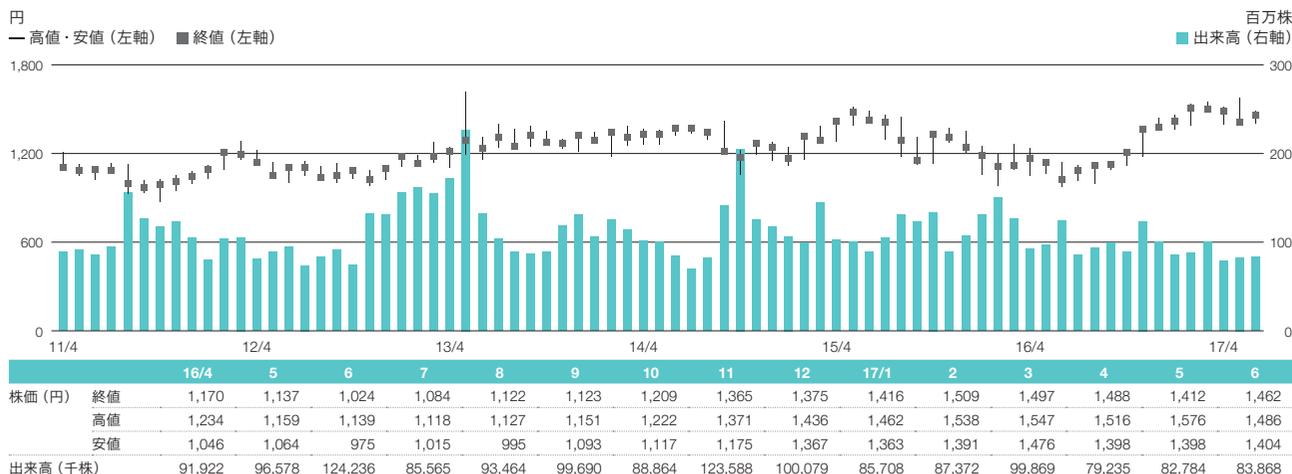
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	75,224	6.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	59,669	4.78
LIBERTY PROGRAMMING JAPAN, LLC	45,652	3.66
JP MORGAN CHASE BANK 385632	44,724	3.58
住友生命保険相互会社	30,855	2.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	25,100	2.01
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	22,825	1.83
三井住友海上火災保険株式会社	20,000	1.60
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	16,988	1.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	16,805	1.35

(注) 1.自己株式(2,335,692株)のうち2,000株については、新株予約権の権利行使を受け、2017年3月31日現在において名義書換未了の株式です。
2.持株比率は、自己株式(2,335,692株)を発行済株式の総数から控除して算出し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

株主構成比



株価／出来高



(注) 株価および出来高は、東京証券取引所におけるものです。

IR活動

当社はWebサイトでの情報開示の充実に努めているほか、株主・投資家の皆様とのダイレクト・コミュニケーションの場を設けています。下記の取り組みは、株主・投資家の皆様との対話に関する責任者として指定された執行役員が統括し、社内関係部署が連携して情報発信を行うとともに、株主・投資家の皆様からの意見収集を行っています。当社は今後も経営の透明性を高めつつ、株主・投資家の皆様との信頼関係の強化に努めていきます。

▶ 2016年度活動実績

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	■ 通期決算発表			■ 第1四半期決算発表			■ 第2四半期決算発表			■ 第3四半期決算発表	
			■ 定時株主総会		■ アニュアルレポート発行						■ 個別事業説明会
		■ 海外投資家訪問			■ 個人投資家説明会		■ 海外投資家訪問				■ 施設見学会
		■ 事業部門説明会									

国内機関投資家との個別面談

168件



個人投資家説明会

6都市7会場

お会いした個人投資家

1,100名

ヨーロッパ
25件

アジア
24件

アメリカ
18件

海外投資家訪問で実施した
投資家との個別面談

67件

編集方針

報告対象範囲など

- ▶ 対象期間：2016年4月1日～2017年3月31日
(一部、2017年4月以降の活動内容を含みます)
- ▶ 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ
- ▶ 前回発行：2016年8月
- ▶ 次回発行予定：2018年夏

参照した外部のガイドライン

- ▶ IIRC国際統合報告フレームワーク
- ▶ ISO26000「社会的責任に関する手引」
- ▶ (社)日本経済団体連合会「企業行動憲章」
(2010年9月14日)
- ▶ 環境省環境報告ガイドライン2012年版

将来情報に関するご注意

本統合報告書には、中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」などについてのさまざまな経営目標およびその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣が「Be the Best, Be the One 2017」を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標です。これらの経営目標およびその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定および予想ならびに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四囲の状況などにより変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

住友商事株式会社 インベスターリレーションズ部
TEL: 03-5166-3469 FAX: 03-5166-6292
E-mail: ir@sumitomocorp.com

 住友商事株式会社

<http://www.sumitomocorp.co.jp>



統合報告書は「ベジタブルインキ」とFSC認証紙を使用し、印刷に使用する電力は全量(3,000kWh)風力発電によるものです。